Arbeitspapiere 41

Dezember 2011

Materialien zu

KMU-INNOSTRAT

Rahmenbedingungen für Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Abschlussdokumentation





Rahmenbedingungen für Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Abschlussdokumentation

G.I.B. Bottrop:
Robert Cywinski
Dr. Friedhelm Keuken
Dr. Ulrich Sassenbach

Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V. Köln:
Dr. Achim Loose

TU Dortmund Sozialforschungsstelle:
Marie Brämer
Jürgen Schultze

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds unter den Förderkennzeichen 01FM08053, 01FM08054 und 01FM08055 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Vorwort

Die Förderung hochwertiger Arbeitsplätze in wettbewerbsfähigen Unternehmen, insbesondere auch in kleinen und mittelständischen Unternehmen, hat in Nordrhein-Westfalen eine lange Tradition, die im Jahr 1984 mit dem Start des Programms „Mensch und Technik – sozialverträgliche Technikgestaltung" einen ersten Kristallisationspunkt gefunden hatte. Sie bildet einen wichtigen Baustein der Arbeitspolitik zur Unterstützung des Strukturwandels und ist von der Überzeugung getragen, dass eine Unternehmenspolitik, die auf die Ausschöpfung der Produktivitätspotenziale der neuen Technologien zielt, nur dann erfolgreich sein kann, wenn die technische und wirtschaftliche Entwicklung sich auf der Grundlage eines Konsenses mit den Beschäftigten entfalten kann. Innovationen in Unternehmen herbeizuführen – das ist heute Mainstream nicht nur der Arbeitspolitik –, wird durch ganzheitliche Innovationsimpulse, durch systematische Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung erleichtert.

In den praktischen und rechtlichen Konsequenzen (wie ein gesetzlicher Mindestlohn) durchaus umstritten ist die Bedeutung guter Arbeit. Dazu gehören auskömmliche Löhne/Gehälter in fairen Beschäftigungsverhältnissen, aber auch Möglichkeiten, die eigenen kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einzubringen, soziale Beziehungen zu entwickeln und zu pflegen. Selbstverständlich gehört dazu auch ein ausreichender Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Nur Unternehmen, die in solche hochwertigen Arbeitsplätze investieren, schaffen damit die Grundlage, um hochwertige Produkte und Dienstleistungen am Markt platzieren zu können, und sichern damit ihre nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

Dies sind in aller Regel Unternehmen, die bereit sind, sich einem fairen Wettbewerb zu stellen, und nicht auf Kosten der Beschäftigten und der Verbraucher auf Wettbewerbsvorteile durch Dumpingpreise setzen.

Zur Entwicklung von Unternehmensstrategien, die auf hochwertige Angebote und gute Arbeit setzen, bedarf es integrierter Innovationsansätze, die sich nicht auf die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen beschränken, sondern auch Prozessinnovationen und soziale Innovationen systematisch einbeziehen.

Die Unterstützung der dafür erforderlichen arbeitspolitischen Innovationen ist seit 1996 ein Ziel der G.I.B. Wir beteiligten uns deshalb u. a. auch am europäischen Forschungsnetzwerk „WORK-IN-NET", dessen Ziel es war, den Austausch und die Kooperation von nationalen und regionalen Programmen und Organisationen zur Erforschung und Förderung arbeitsorientierter Innovationen weiterzuentwickeln.

Die Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Förderung von Projekten zum Thema „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements" nahm die G.I.B. zum Anlass, das Projekt „Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in KMU" (KMU-INNOSTRAT) vorzuschlagen, dessen Abschlussdokumentation Sie hier in Händen halten. Für die Umsetzung des Projektes konnte die G.I.B. zwei wichtige Partner gewinnen: das Kompetenzzentrum Netzwerk-Management e. V., Köln, und die Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund.

Damit eröffnete sich für die G.I.B. die Chance, gemeinsam mit unseren Partnern vertieft an den Fragen zu arbeiten, wie Know-how-Diffusionsprozesse zwischen Unternehmen, öffentlichen wie privaten Multiplikatoren und Intermediären, Beratungsunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen so gestaltet werden können, dass verfügbares Wissen und belastbare Erfahrungen insbesondere für Innovationsstrategien in KMU besser nutzbar werden, und natürlich auch, wie die Politik dies unterstützen kann.

Den Rahmen dieses Forschungsprojektes nutzten wir auch, um in Kooperation mit anderen Akteuren an projektübergreifenden Fragen zu „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements" zu arbeiten. So diskutierten wir gemeinsam mit Unternehmensberaterinnen und -beratern sowie Expertinnen und Experten der Hochschulen, der Sozialpartner und der Landesregierung beispielsweise über „Unternehmerische Innovationsstrategien und Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft".

Die Ergebnisse des Projekts KMU-INNOSTRAT sowie der projektübergreifenden Arbeiten bieten Anregungen für die Weiterentwicklung der Arbeitspolitik des Landes und für unsere Zusammenarbeit mit vielen Multiplikatoren und Intermediären im Bereich der Innovationsforschung und des Innovationstransfers.

So wird beispielsweise aufgezeigt,

- dass gerade die typischen kleinen und mittelständischen Unternehmen, die eher selten mit Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen hervortreten, alle Chancen zur Prozessoptimierung ergreifen sollten. Denn die systematische Auseinandersetzung mit möglichen Prozessinnovationen ist ein ausgezeichneter Ausgangspunkt zur Entwicklung einer langfristig angelegten, kundenorientierten und sozial innovativen Unternehmensführung. Eine solche Innovationsstrategie verspricht auch KMU, die sich nicht in High-Tech-Märkten bewegen, dauerhaften unternehmerischen Erfolg.

- dass bei Förderprogrammen zur Unterstützung von KMU-Innovationsstrategien auch die Auswirkungen der programmspezifischen Anreize auf die beteiligten Akteure beachtet werden müssen. Denn Fördervorschriften, die Selbstverständlichkeiten einer ordnungsgemäßen Beratungspraxis aus dem Auge verlieren, schaffen Fehlanreize.

- dass sowohl die Förderung als auch die Beratung von unternehmerischen Innovationsstrategien eine starke Vertrauensbasis braucht. Dabei ist Vertrauen stets ein „riskantes Geschäft“: Vertrauensvorschüsse werden geleistet, aber Vertrauen kann auch missbraucht werden; jedenfalls wird eine tragfähige Vertrauensbasis in aller Regel immer nur Schritt für Schritt entstehen. Die Arbeit an der Vertrauensbasis jeder Kooperation ist eine „Investition mit großen Renditechancen“. Effektivität und Effizienz des Fördermitteleinsatzes beispielsweise können dadurch gezielt verbessert werden.

- dass die Wirkung von Unternehmensberatung quantitativ kaum erfasst werden kann. Umso wichtiger ist eine enge Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten an Förderprogrammen, die Innovationsstrategien in KMU unterstützen. Denn nur wenn sich geförderte Unternehmen und ihre Verbände, Unternehmensberatungen, programmspezifische öffentliche Beratungsstellen, Programmbetreuer und -verantwortliche auf die entscheidenden Förderziele und einen angemessenen Mitteleinsatz grundsätzlich verständigen, aber auch ihre Erfahrungen kontinuierlich und offen austauschen, kann der nachhaltige Erfolg von Beratungsförderprogrammen realistisch eingeschätzt werden.

- dass auf einer solchen Basis ein programmbegleitender Multi-Stakeholderdialog aller an der Beratung von KMU beteiligten und von ihr betroffenen Akteure eine gute Grundlage für ein qualitatives Monitoring sein kann. Denn ein solches Monitoring sollte nicht nur Ergebnisse bewerten können, sondern sich auch in der Lage sehen, auf veränderte Rahmenbedingungen möglichst rasch zu reagieren, neue Förderbedarfe zu berücksichtigen und die Ziele und Instrumente einer Beratungsförderung weiterzuentwickeln. Dafür ist eine regelmäßige Zusammenarbeit von fachkundigen Akteuren auf breiter Basis erforderlich.

Der vorliegende Reader macht die Ausgangshypothesen und Vorgehensweisen des Projektes deutlich, gibt einen zusammenfassenden Einblick in die einzelnen Arbeitsschwerpunkte der Mitwirkenden im Projekt und stellt die entsprechenden Forschungsergebnisse ausführlich dar.

Viele spannende Erkenntnisse und Anregungen bei der Lektüre der Beiträge des Kompetenzzentrums Netzwerk-Management e. V., Köln, der Sozialforschungsstelle der Technischen Universität Dortmund und der G.I.B. wünscht

Bernward Brink

Zur Einführung

„Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU-INNOSTRAT)" – dies ist der Titel eines Projektes, das sich die Aufgabe gestellt hat, aktuelle Erkenntnisse der Innovationsforschung für kleine und mittelständische Unternehmen besser verfügbar zu machen. In dieser Einführung stellen wir Ihnen vor, wie es zu diesem Projekt gekommen ist, warum wir den Innovationstransfer in und mit kleinen und mittelständischen Unternehmen in das Zentrum unserer Überlegungen gerückt haben und zu welchen Ergebnissen wir gekommen sind.

1. Zur Genese des Projektes

Die G.I.B., Leadpartner des Projektes KMU-INNOSTRAT, war fünf Jahre lang Partner des europäischen Forschungsnetzwerks „Labour and innovation: Work-oriented innovations – a key to better employment, cohesion and competitiveness in a knowledge-intensive society (WORK-IN-NET)" (vgl.: www.workinnet.org), das im März 2010 planmäßig abgeschlossen wurde. Gegenstand dieses durch die EU unterstützten Projektes waren der Erfahrungsaustausch, die Abstimmung und die Zusammenarbeit von europäischen Förderorganisationen auf dem Gebiet der Arbeitsgestaltung und -organisation. 13 europäische Organisationen aus acht Ländern waren an diesem Projekt beteiligt, das nach Abschluss der Förderphase als informelle Assoziation weiter existiert.

Für die G.I.B. brachte die Zusammenarbeit mit den europäischen Partnern u. a. die Erkenntnis, dass es in NRW eine Fülle interessanter, positiver und spezifischer Erfahrungen mit der Unterstützung des Innovationstransfers insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen gibt, die den europäischen Vergleich nicht zu scheuen brauchen. Dabei handelt es sich sowohl um erfolgreiche, etablierte Förderansätze als auch um besondere regionale oder branchenspezifische Beratungsangebote und Netzwerke.

Eine zentrale Einsicht, die aus der Zusammenarbeit im Rahmen von WORK-IN-NET gewonnen werden konnte, war die, dass insbesondere in den nordwesteuropäischen Mitgliedsländern eine Fülle von Erkenntnissen und Lösungsansätzen für arbeitsorientierte Innovationen in KMU vorliegen. Gleichzeitig konnte festgestellt werden, dass die Umsetzungs- und Transferkonzepte dringend weiterentwickelt werden müssen. Anders ausgedrückt: Im Bereich der ganzheitlichen Innovationsförderung von KMU gibt es weniger einen Mangel an programmatischen Lösungsansätzen als vielmehr ein Umsetzungsproblem.

Im Februar 2007 erschien im Rahmen des BMBF-Forschungsförderungsprogramms „Arbeiten – Lernen– Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt" die Bekanntmachung „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements". Ihr zentrales Ziel war die Stärkung der Innovationspotenziale in Deutschland. „Durch eine systematische Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung sollen Unternehmen und Beschäftigte besser in die Lage versetzt werden, Innovationen herbeizuführen und die dazu erforderlichen Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Damit wendet sich das Programm den „weichen" Faktoren im Innovationsprozess zu. Mit dem Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements" wird ein Themenfeld von großer Bedeutung für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten in Deutschland aufgegriffen. (...) Ziel ist es, Treiber und Hemmnisse im Innovationsprozess zu identifizieren sowie praxisgeeignete Konzepte, Instrumente und Strategien zu entwickeln, die zur Stärkung der Innovationsfähigkeit beitragen und eine erfolgreiche Gestaltung von Innovationsprozessen ermöglichen" (vgl.: www.bmbf.de/foerderungen/7546.php).

Vor dem Hintergrund der in Nordrhein-Westfalen bereits vorliegenden Erfahrungen mit breitenwirksamen Transfer- und Umsetzungskonzepten entstand die Idee, beim BMBF ein Forschungsprojekt zu beantragen, das den breitenwirksamen Transfer von ganzheitlichen Innovationsimpulsen, die sich insbesondere an kleine und mittelständische Unternehmen richten, zum Gegenstand hat. Für die Umsetzung des Projektes wurde ein Konsortium mit weiteren relevanten institutionellen Akteuren gebildet: das Kompetenzzentrum Netzwerk-Management e. V., Köln, und die Sozialforschungsstelle der Technischen Universität in Dortmund. Das Kompetenzzentrum Netzwerk-Management e. V. bringt vor allem seine Schlüsselkompetenzen im Bereich der Beratung von kleinen und mittelständischen Unternehmen und Unternehmensnetzwerken ein und ist gleichzeitig Multiplikator für die

Einbeziehung weiterer Beratungsunternehmen. Die Sozialforschungsstelle Dortmund bringt als wissenschaftlicher Partner sein Forschungs-Know-how ein und beschäftigt sich im Rahmen des Projektes insbesondere mit dem Entscheidungsverhalten von Unternehmen.

Am 01. September 2008 startete das Projekt „Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in KMU" (KMU-INNOSTRAT), das am 31. Januar 2012 abgeschlossen werden wird.

Der vorliegende Reader stellt die Ausgangshypothesen und Vorgehensweisen des Projektes dar und gibt einen zusammenfassenden Einblick in die Forschungsschwerpunkte und -ergebnisse.

2. Zur Bedeutung von kleinen und mittelständischen Unternehmen

In Deutschland gibt es etwa 1,7 Mio. kleine und mittlere Unternehmen. Über 99 % aller Unternehmen in Deutschland gehören dieser Kategorie an. Etwa 60 % aller Beschäftigten arbeiten in KMU, die etwa 35 % des Gesamtumsatzes der Unternehmen in Deutschland erwirtschaften. KMU stehen für etwa 40 % der Bruttoanlageinvestitionen und für 46 % der Bruttowertschöpfung (Kless, Sacha/Veldhues, Bernhard: Ausgewählte Ergebnisse für kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland 2005, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2008).

Hinter diesen Zahlen verbirgt sich eine enorme Heterogenität. Das Größenspektrum erstreckt sich von Kleinstbetrieben mit nur einem Beschäftigten bis hin zu mittelständischen Unternehmen mit bis zu 250 Beschäftigten. Es handelt sich um neu gegründete Unternehmen, um solche, die erst wenige Jahre alt sind, aber beispielsweise auch um alteingesessene Betriebe, die seit mehreren Generationen von einer Familie geführt werden. KMU finden sich in allen Branchen und allen Qualitäts- und Leistungsklassen. Sie verfügen über sehr unterschiedliche Führungs- und Managementstile und über höchst unterschiedliche Unternehmenskulturen. Hinter dem Begriff KMU verbirgt sich somit eine nahezu unüberblickbare Komplexität, die sich Generalisierungsversuchen sehr schnell zu entziehen vermag. Umso anspruchsvoller ist die Frage, wie es gelingen kann, diese Vielzahl und Vielfalt von kleinen und mittelständischen Unternehmen dabei zu unterstützen,

- die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen,
- die Kompetenzen der Beschäftigten zu verbessern,
- Innovationen voranzutreiben und damit
- die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt am Standort Deutschland weiterzuentwickeln.

3. Ausgangshypothesen und Vorgehensweise des Projekts

In Rahmen unserer Projektentwicklung sind wir davon ausgegangen, dass vielfältiges Wissen und reichhaltige Erfahrungen zur erfolgreichen Unternehmensführung in Praxis und Forschung verfügbar sind. Sie sind allerdings – so unsere Hypothese – zwischen verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und der unternehmerischen Praxis asymmetrisch verteilt und im Übrigen nicht ausreichend miteinander verbunden.

Daher lautete unsere zentrale Fragestellung: Wie können Know-how-Diffusionsprozesse zwischen Unternehmen, öffentlichen wie privaten Multiplikatoren und Intermediären, Beratungsunternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen so gestaltet werden, dass verfügbares Wissen und belastbare Erfahrungen insbesondere für Innovationsstrategien in KMU besser nutzbar werden? Und wie kann die Politik dies unterstützen?

Unsere Fragestellungen zielen also auf die Lösung von Kooperations- und Partizipationsproblemen sowohl innerhalb von Unternehmen und Organisationen als auch zwischen allen Beteiligten.

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Kooperationsbeziehungen in kleinen und mittleren Unternehmen. Dabei – und nicht nur hier – können wir feststellen, dass die innovationsförderliche Beteiligung selbst der eigenen Mitarbeiter in der Führungspraxis vieler KMU noch keineswegs selbstverständlich ist. Es scheint dabei grundsätzlich hilfreich, aber in vielen Fällen auch nicht entscheidend zu sein, dass ein KMU über eine institutionalisierte Beschäftigtenvertretung verfügt. Wichtiger ist eine auf Kooperationswerten basierende Unternehmenskultur, die die Beteiligung der Belegschaft als ein notwendiges Element der betrieblichen Weiterentwicklung begreift und lebt. Insbesondere die Generierung von „Alltagsinnovationen" in inkrementellen, also kleinschrittigen und kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, die einen

entscheidenden Beitrag zur nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten können, ist ohne eine gut verankerte Beteiligungskultur nicht denkbar.

Aber auch das Verständnis von Partizipation und Kooperation unterliegt häufig – dies ebenfalls nicht nur in KMU – einer Engführung. Die Leitlinie lautet dann etwa so: Gerade so viel Kooperation wie nötig, denn jede Schnittstelle bindet Ressourcen. Nicht erkannt wird hier: Jede Form von Partizipation und Kooperation ist Chancenmanagement und Frühwarnsystem zugleich. Der dabei erforderliche Aufwand ist eine Investition in das wechselseitige Vertrauen der beteiligten Partner. Zusammenarbeit bei und Teilhabe an der Entwicklung des Unternehmens steht damit unter dem Leitbild des Aufbaus einer Kooperationskultur zum gegenseitigen Vorteil – im Unternehmen selbst und auf den relevanten Absatz-, Beschaffungs-, Arbeits- und Ideenmärkten.

Die offensichtliche Tatsache, dass jede Unternehmensinnovation sich direkt oder indirekt im Markt bewähren muss, hat schon vor etwa einem halben Jahrhundert zu der Forderung nach einer systematischen Kundenintegration bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien geführt. Wir halten es heute für eine Überlegung wert, in Hinblick auf die Entwicklung und die Umsetzung von Innovationsstrategien diesen Kooperationsansatz zu verbreitern und zu prüfen, inwieweit eine systematische Stakeholderintegration, d. h. eine Zusammenarbeit aller Partner in der Wertschöpfungskette und darüber hinaus auch aller Gruppen, die von der Tätigkeit des Unternehmens positiv wie negativ betroffen sind, einen geeigneten Rahmen für einen partizipativen Führungsansatz bieten kann und wie dies in der konkreten Managementpraxis von KMU ausgestaltet werden könnte.

Diese Ausgangspunkte und Zwischenergebnisse des Projekts KMU-INNOSTRAT ergänzen sich mit aktuellen Diskussionen, die heute unter dem Stichwort „Open Innovation" geführt werden. Eine Innovationsstrategie lässt sich heute – so die These – konkreter entwickeln und nachhaltiger umsetzen, wenn sie nicht nur eine Aufgabenstellung für einzelne Spezialisten oder eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung ist. Die prinzipielle Einbeziehung der spezifischen Kenntnisse und Erfahrungen aller Mitarbeiter bietet nach den Erfahrungen mit offen ausgestalteten Innovationsprozessen eine breitere Grundlage und ein notwendiges Feedback für die Arbeit der Spezialisten.

Die Einbeziehung nicht nur der unmittelbaren Kunden und Lieferanten, sondern aller Beteiligten der gesamten Wertschöpfungskette gilt – in technologischer wie in wirtschaftlicher Hinsicht – als ein weiterer wichtiger Treiber erfolgreicher Innovationsstrategien, der nicht im Widerspruch stehen muss zur immer auch bestehenden Notwendigkeit, neue Entwicklungen vor einer vorzeitigen Kenntnisnahme durch den Wettbewerb zu schützen.

Offene Innovationsprozesse beschränken sich auch nicht auf die eigenen Geschäftspartner. Selbstverständlich werden Problemlösungen gesucht in der Zusammenarbeit mit Hochschulen etwa im Rahmen von Auftragsforschungen, durch die Kooperation mit branchenkundigen Forschungs- und Entwicklungsdienstleistern, die über eine umfassende Übersicht über potenzielle Anbieter wissenschaftlicher und technologischer Problemlösungen verfügen, durch das Engagement von Unternehmensberatern, die ein Unternehmen u. a. dabei unterstützen können, eine Innovationsstrategie in die passende Finanzierungs- und Kostenstruktur einzubetten, aber auch das innovative Produkt oder die neue Dienstleistung erfolgreich im Markt bekanntzumachen.

Aber auch auf der gleichen Wertschöpfungsstufe in derselben Branche – also grundsätzlich auch mit Wettbewerbern – ist in vielen Fällen eine engere Zusammenarbeit sinnvoll. Manch eine aufwändige technologische Entwicklung lässt sich besser gemeinsam vorantreiben, gerade wenn sie später in differierende Produkte und Dienstleistungen für unterschiedliche Kunden umgesetzt werden soll. Clusterstrategien und regionale Branchennetzwerke sind für ihr Funktionieren auf eine Zusammenarbeit auch mit Wettbewerbern angewiesen. Darüber hinaus nutzen offene Innovationsprozesse auch die spezifischen Stärken von Regionen und Räumen, seien es Mentalitäten, kulturelle Erfahrungen oder ein Bündel spezifischer Qualifikationen, die Menschen und ihr Handeln in Hinblick auf die Offenheit für Neues prägen.

Um die Wirkungszusammenhänge insbesondere von Prozessinnovation in und zwischen Organisationen besser zu verstehen und Vorschläge zu ihrer Optimierung zu erarbeiten, untersuchten wir spezifische Schnittstellen zwischen den beteiligten Subsystemen. Die nachfolgenden Beiträge geben jeweils einen zusammenfassenden Einblick in diese Untersuchungen.

4. Inhalt dieses Readers

Zunächst gehen Achim Loose und Jürgen Schultze in ihrem Beitrag „Akteurskonstellationen und Interventionssysteme im Vergleich" der Frage nach, in welche Umwelten und Netzwerke KMU eingebunden sind. Sie identifizieren fünf Akteurskonstellationen zwischen KMU und unterstützenden Akteuren – u. a. Wirtschaftsförderungen, Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern, Technologiezentren, Transferstellen an (Fach-)Hochschulen sowie zahlreiche weitere (Beratungs-)Dienstleister – und loten jeweils den Nutzen der damit verbundenen Kooperationsformen bzw. Netzwerke für eine Know-how-Diffusion aus. Auf dieser Basis generieren sie verallgemeinerbare Erfolgsfaktoren für die Kooperationsgestaltung von KMU mit ihren Umwelten.

In einem Annäherungsversuch erörtern Jürgen Schultze und Marie Brämer die „Blackbox Entscheidungsfindung in KMU". Angesichts der enormen Heterogenität, die sich hinter dem Sammelbegriff KMU verbirgt, suchen sie nach Klassifizierungsansätzen und stellen uns „Pragmatische Produktionsgemeinschaften", „Imperien und Patriarchen", „Wilde Ehen", „Integrative Bürgergesellschaften", „Waisenhäuser", „Marktgesellschaften" und „Seelenlose Arbeitshäuser" vor. Vor diesem Hintergrund präsentieren sie in vier Fallbeispielen Grundmuster des Entscheidungsverhaltens von KMU.

Robert Cywinski untersucht in seinem Beitrag „Partizipation als Voraussetzung für die Gestaltung selbstgesteuerter Lernprozesse zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen" die Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen Beschäftigten und innovierenden Unternehmen unter dem Gesichtspunkt selbstgesteuerter Lernprozesse. Wenn Generierung und Implementierung von Innovationen qualifizierte, kompetente und motivierte Beschäftigte benötigen, setzt dies, so seine These, Formen beteiligungsorientierter Weiterbildungsplanung und selbstgesteuerter Lernstrategien voraus.

Begeben wir uns nun wieder an eine der Außengrenzen der KMU. Es genügt nicht, in kritischen Entscheidungssituationen auf die Unterstützung durch externe Beratung zu setzen – sie muss auch funktionieren. Friedhelm Keuken untersucht in seinem Aufsatz daher „Probleme der Wirkungsmessung der Beratung von KMU". Zunächst differenziert er die Dienstleistungen von Unternehmensberatungen hinsichtlich ihrer Gegenstände und -ziele, ihrer Kunden sowie ihrer methodischen Ansätze und Rollen. In einem zweiten Schritt untersucht er die bisherigen, unzureichenden Ansätze zur Wirkungsmessung von Beratung und entwickelt schließlich einen Ansatz der Multi-Stakeholder-Evaluation, der eine qualitative Wirkungsmessung auf Basis eines intersubjektiven Wertesystems ermöglicht.

Durch diesen Beitrag fühlte sich Achim Loose zu einer kritischen Ergänzung herausgefordert. In seinem Beitrag „Wirkungsbeurteilung und Evaluation externer Beratung: Das Konzept der Strategischen Organisationsanalyse" betont er, dass es sich bei „Wirkung" wie bei „Wirklichkeit", auch bei der organisationalen Wirklichkeit eines Beratungsprojektes, um ein soziales Konstrukt ohne Original handelt. Die Bewertung eines Beratungsprojektes erfolgt nur in Ausnahmefällen im Konsens. In der Regel ist sie das Ergebnis eines Machtspiels, an dem alle beteiligt sind, die von dem Beratungsprojekt direkt oder indirekt aktiv oder passiv betroffen sind.

Verlassen wir nun die Ebene des Einzelunternehmens und schauen auf Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensumwelten. Ulrich Sassenbach erörtert in seinem Beitrag „Gesichtspunkte für die Ausgestaltung und Umsetzung von KMU-Beratungsprogrammen zur Förderung betrieblicher Prozessinnovationen" Aspekte der Anreizsystematik bei KMU-Förderprogrammen für die Beratung von Prozessinnovationen. Inkonsistenzen ziehen hier Dilemmasituationen nach sich, die unter den Anreizbedingungen von Märkten zu nicht intendierten Handlungsfolgen führen können. Er geht dabei vor allem auch der Frage nach, inwieweit die Effektivität und die Effizienz solcher Förderprogramme durch wechselseitige Investitionen der Akteure in Vertrauen verbessert werden können.

Weitere Materialien und Arbeitsergebnisse des Projektes KMU-INNOSTRAT finden Sie auf den Internetseiten unseres Projektes (www.kmu-innostrat.de).

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback.

Das KMU-INNOSTRAT-Team

Akteurskonstellationen und Interventionssysteme im Vergleich: Breitenwirksamkeit – Transfer- und Multiplikationspotenziale – Community Building

von Achim Loose und Jürgen Schultze

Eine Vielzahl von Akteuren in mannigfaltigen Akteurskonstellationen beschäftigt sich mit dem Thema Innovation in KMU. Im Folgenden soll ein genauerer Blick auf eine – durch die Autoren des hier vorgelegten Abschlussberichtes vorgenommene – Auswahl dieser Akteurskonstellationen geworfen werden. Im Vordergrund steht hierbei unser Interesse an der Breitenwirksamkeit der jeweiligen Akteurskonstellation sowie die dort eingesetzten Ansprachewege und Förderinstrumente.

1. Akteure und untersuchte Akteurskonstellationen

Eine zentrale Frage, die wir uns im Verlauf des Projektes KMU-INNOSTRAT immer wieder neu gestellt haben, war diejenige nach der Breitenwirksamkeit vorhandener Akteurskonstellationen, die Innovationsprozesse in KMU anregen, initiieren und/oder nachhaltig etablieren helfen wollen. Oder anders gefragt: Wie kann eine Vielzahl von KMU für unternehmensindividuelle Innovationsprozesse durch unternehmensexterne Akteure sensibilisiert und aufgeschlossen werden? Und welche Rolle spielt hierbei ein „Community Building“, d. h. der gezielte Aufbau von dauerhaften Netzwerken und Akteurskonstellationen zur Unterstützung von Innovationsinteressen in KMU?

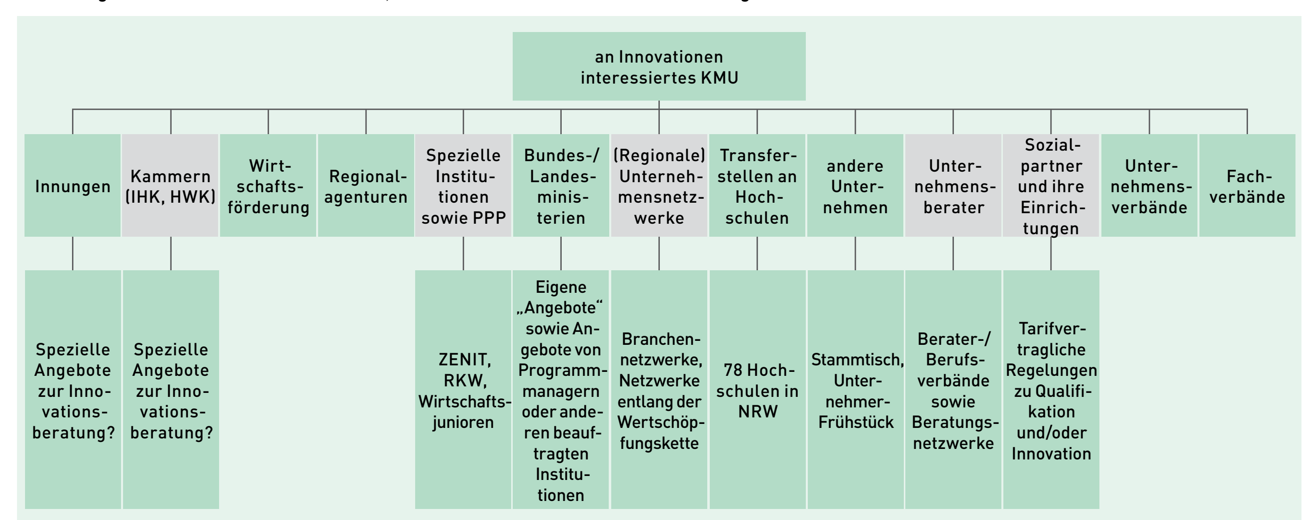
1.1 Akteure in Akteurskonstellationen

Die Akteure und Akteurskonstellationen, die Unterstützungsdienstleistungen (auch) zur Anregung von Innovationsprozessen in KMU anbieten, sind zahlreich. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit tragen im Besonderen folgende Akteure mit zu dem Hintergrundrauschen bei, welches von den KMU mal mehr, mal weniger detailliert wahrgenommen wird:

- Industrie- und Handelskammern,
- Handwerkskammern sowie verbundene Organisationen (z. B. TTH – Technologietransferring Handwerk),
- (regionale) Wirtschaftsförderungen,
- Arbeitgeberverbände und -vereinigungen,
- Gewerkschaften,
- Transferstellen an Universitäten und Fachhochschulen,
- Technologiezentren,
- (spezielle) Public Private Partnerships (PPP),
- (unterschiedliche) politische Akteure (Land, Bund, EU) sowie
- eine Vielzahl von – auf KMU spezialisierte – Unternehmensberater.

Im Rahmen unseres Projektes haben wir aus dieser Vielfalt ausgewählte Akteure und Akteurskonstellationen qualita-

Abbildung 1: Übersicht über Intermediäre, die u. a. Informationen und Hilfestellungen zum Thema Innovation für KMU anbieten.



tiv und leitfadengestützt untersucht und dabei fünf praxisrelevante „Interventionssysteme“ identifiziert, die nicht zuletzt das Thema Innovation an die KMU heran- und nachhaltig in sie hineintragen (wollen). Unsere folgende Betrachtung dieser Institutionen bzw. „Innovations(be)förderer“ orientiert sich an den Themen Breitenwirksamkeit, Multiplikations- und Transferpotenziale sowie Community Building und Reziprozität. Vorgreifend soll bereits an dieser Stelle erwähnt werden, dass diese Konstellationen ein mehr oder weniger intensives und strategisches Community Building betreiben und genau dieses Vorgehen ein Schlüsselfaktor für den nachhaltigen Erfolg ihrer innovationsförderlichen Aktivitäten ist.

1.2 Überblick über die untersuchten Akteurskonstellationen

Aus unseren Erhebungen haben wir folgende Akteurskonstellationen abgeleitet, die im nächsten Abschnitt dann detaillierter vorgestellt werden.

1. Arbeits- und wirtschaftspolitisch initiierte Anreizsysteme (z. B. Fördermittel) für innovationsorientierte Beratungsdienstleistungen:
Hierbei übernehmen intermediäre Akteure einerseits und (Beratungs-)Dienstleister andererseits zentrale Aufgaben zwischen ziel- und mittelgebender Politik und den KMU. Der direkte Dialog zwischen Politik und Unternehmen spielt keine Rolle. Vielmehr erfolgt die Abstimmung der Akteure über spezielle Netzwerke sowie Kommunikationsbeziehungen und Diskursstränge.

2. Zentraler Kompetenzträger mit eigenen Beratern:
In dieser Konstellation übernimmt ein zentraler Kompetenzträger, der mit entsprechenden Ressourcen (Personal, Finanzmitteln) ausgestattet ist, den direkten Kontakt zu den KMU und berät diese umfassend zu innovationsrelevanten Themen. In Einzelfällen werden weitere (externe) Berater hinzugezogen, um ergänzende, zumeist wissensintensive Dienstleistungen zu erbringen. Die Politik stellt mit einer dauerhaften institutionellen Förderung entsprechende Mittel bereit.

3. Beratung in der regionalen Vertretung einer überregional etablierten Institution:
Die Innovationsberatung wird in dieser Konstellation durch eine Institution wie Kammer oder Verband angeboten, die dieses Angebot innerhalb ihrer regionalen Vertretung bereitstellt. Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für die Unternehmen ist oftmals das Vertrauensverhältnis zwischen Institution und Unternehmen, welches mit dem Renommee der Vereinigung verbunden wird. Ein wichtiger breitenwirksamer Effekt wird durch die regionale Präsenz der Institution mit lokalen Vertretungen (Geschäftsstellen) oder Ansprechpartnern erreicht.

4. Förderinstrumente für tarifliche Rahmenvereinbarungen:
Tarifverträge geben einen verbindlichen Rahmen vor, innerhalb dessen Regelungen in den Betrieben ausgestaltet werden können. In den letzten Jahren sind u. a. auch solche Tarifverträge abgeschlossen worden, die Weiterbildungsmaßnahmen vorsehen. Die Interventionsstrategien knüpfen z. B. an solchen Regelungen an und unterstützen diese durch geeignete Fördermaßnahmen. Ein Beispiel hierfür ist das Förderinstrument des nordrhein-westfälischen Bildungsschecks.

5. Selbstorganisierte Kooperationen und Unternehmensnetzwerke:
Kooperations- und Netzwerkbeziehungen von kleinen und mittleren Unternehmen sind keine exklusiv politisch intendierten Vorhaben, sondern werden von Unternehmern zumeist dann etabliert, wenn sie nach Entwicklungschancen suchen und dabei auf Themen stoßen, die sie alleine nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand weiter verfolgen können. Die Politik versucht ggf. über gezielte Fördermaßnahmen die Unternehmen für längerfristig angelegte Kooperationen zu interessieren und/oder deren Gründung zu unterstützen.

2. Die untersuchten Akteurskonstellationen im Vergleich

2.1 Arbeits- und wirtschaftspolitisch initiierte Anreizsysteme für innovationsorientierte Beratungsdienstleistungen für KMU

Ist es ein Ziel landes-, bundes- und/oder europapolitischer Aktivitäten, die Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen zu unterstützen, so werden beispielsweise Förderprogramme entwickelt, die mit monetären Anreizen für Unternehmen und Beratungsdienstleister entsprechende Aktivitäten in diesem Bereich initiieren und intensivieren wollen.

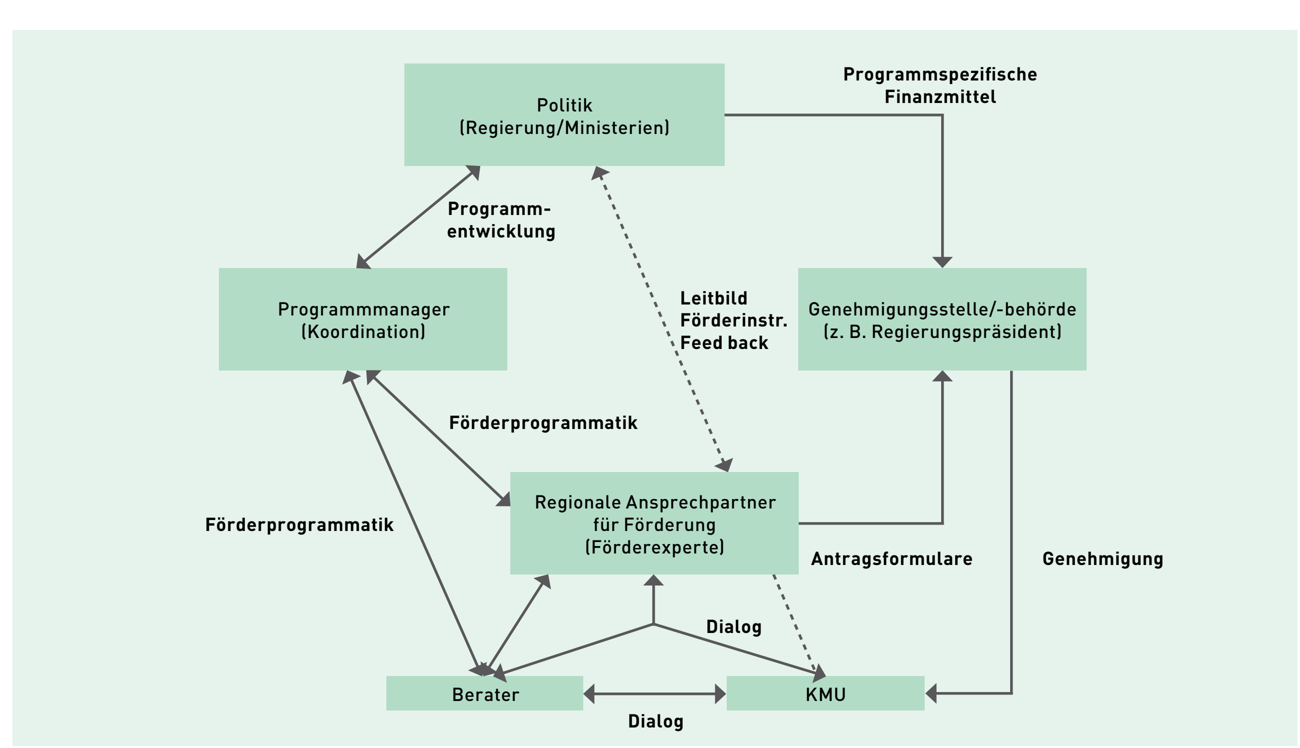
Entsprechend den Vorgaben des Beratungsförderprogramms und unter Beteiligung unterschiedlicher Gruppen im Unternehmen (Eigentümer, Geschäftsführer, Mitarbeiter, Kunden) sollen die KMU in die Lage versetzt werden, Innovationen erfordernde Unternehmensprobleme zu identifizieren, und in einem – mehr oder weniger ganzheitlichen und beteiligungsorientierten – Prozess Lösungskonzepte zu erarbeiten sowie zielführende Entwicklungsschritte einzuleiten. Mit Bezug auf die hierbei erforderlichen Analyse-, Auswertungs- und Entwicklungsprozesse werden von einigen Förderprogrammen auch diejenigen Themenbereiche näher spezifiziert, die im Rahmen einer Beratung zum Thema gemacht werden sollen oder müssen (z. B. Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeit und Gesundheit, Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarf, Altersstruktur und Fachkräftebedarf, Innovation u. v. a. m.).

Hierbei übernehmen oftmals intermediäre Akteure (z. B. regionale Förderberatungsstellen) einerseits und (Beratungs-)Dienstleister andererseits wichtige Funktionen zwischen geld- und zielgebender Politik sowie der Ebene der Unternehmen. Die direkte Verbindung zwischen Politik und Unternehmen spielt zumeist keine Rolle. Vielmehr erfolgt die Abstimmung über Multiplikatoren und Intermediäre sowie entsprechende Kommunikationsbeziehungen bzw. Diskursstränge. Konkret bedeutet dies, dass die Experten für Förderbedingungen, Antragsverfahren, Prozessbegleitung, Zielgruppen etc. i. d. R. jenseits der politischen Akteure angesiedelt sind und entweder in bereits bestehenden Institutionen (Wirtschaftsförderung, IHK, Handwerkskammer) oder ggf. neu zu schaffenden Anlaufstellen (Regionalagenturen, Förderberatungsstellen) zu finden sind. Zudem können deren regionale Aktivitäten durch eine weitere übergeordnete Stelle koordiniert und entwickelt werden. Für das Zustandekommen einer Förderung bedarf es somit zumindest der Kommunikation und des Zusammenwirkens folgender Akteure:

1. Ratsuchendes Unternehmen (Klient);
2. Beratender Dienstleister (Berater);
3. Ansprechpartner einer regionalen Institution (Förderexperte);
4. Vertreter der Genehmigungsstelle/-behörde.

Interessiert sich ein Unternehmen für eine Beratungsförderung, so läuft i. d. R. folgender (Kommunikations-)Prozess ab:

Abbildung 2: Anreizprogramme für Beratungsdienstleistungen



1. Das Unternehmen und/oder der Berater nehmen Kontakt mit dem jeweiligen Ansprechpartner in der regional zuständigen Institution auf und es kommt zu einem, den geplanten Beratungsprozess klärenden Vorgespräch. Entweder wird der Antrag auf Beratungsförderung bereits zu diesem Zeitpunkt gestellt oder es kommt – beispielsweise wenn das Unternehmen noch keinen geeigneten Berater gefunden hat – bei einem weiteren Termin zur Antragsstellung.
2. Der Fachexperte für die Förderung reicht den Antrag an die bewilligende Stelle weiter und zumeist kurzfristig, d. h. innerhalb von 2 Wochen, erhält das Unternehmen die Förderungszusage.
3. Nach Rücksprache mit dem Berater kann im Anschluss an die Bewilligung der Beratungsprozess unmittelbar beginnen.

Breitenwirksamkeit und Transferierbarkeit

Die Breitenwirksamkeit dieses Modells, also die Frage, wie viele KMU erreicht werden können, hängt von der Verfügbarkeit der Fördermittel sowie – an zentraler Stelle – einer funktionierenden, die Förderung erfolgreich vermittelnden regionalen Infrastruktur ab. Die Chancen auf eine hohe Breitenwirksamkeit sind durchaus gegeben, da in dieser Konstellation gleich an mehreren Stellen Multiplikationsmechanismen angelegt sind.

Erster Mechanismus der Breitenwirksamkeit ist die institutionelle Regionalisierung. Die Anlaufstellen sind nicht zentral, sondern in den institutionellen Gliederungen, also etwa in den Arbeitsmarkt-Regionen oder den Gebietsbürgerschaften installiert. Damit stehen regional eingebettet Ansprechpartner zur Verfügung, die von einer zentralen Instanz, dem Programmmanager, unterstützt werden.

Der zweite Mechanismus ist die Verbindung der regionalen Ansprechpartner zu den Unternehmen. Die regionalen Ansprechpartner nutzen institutionelle und informelle Netzwerke, um KMU anzusprechen und in ihrem Innovationsbestreben zu unterstützen. Ergänzend werden erfolgreiche Innovationsbeispiele als sog. Leuchttürme herausgestellt, damit diese Unternehmen die Funktion übernehmen, andere Unternehmer zu überzeugen.

Über einen dritten Mechanismus werden Berater und Dienstleister angesprochen und über eine anreizgesteuerte Dienstleistung aktiviert. Diese nutzen einen Teil ihrer Geschäftsaktivitäten und Kundenakquise, um die von den Förderzielen unterstützte Beratungsleistung zu vermarkten.

Hat der Fördergeber (z. B. ein Ministerium) einen langen Atem und finanziert ggf. über Jahre oder Jahrzehnte entsprechende Maßnahmen und kann sich hierbei auf eine etablierte, bei den Unternehmen bekannte und akzeptierte Infra- bzw. Vermittlungsstruktur verlassen, können eine Vielzahl von Unternehmen erreicht werden. Aber selbst bei Vorliegen derart günstiger Förderungsvoraussetzungen bleibt die Zahl der insgesamt geförderten Unternehmen, gemessen an der Gesamtzahl der KMU, eher gering.

Als ein erfolgreich etabliertes Förderkonzept hat das in Abbildung 2 skizzierte Modell für andere – auch transnationale – Regionen Modellcharakter und ist grundsätzlich transferfähig. Es kann – bei Vorliegen der zuvor bereits angesprochenen Rahmenbedingungen – von anderen Ministerien, Ländern bzw. Regionen kopiert und dort etabliert werden.

Reziprozität der Konstellation und Community Building

Die Visualisierung in der Grafik (vgl. Abb. 3) verdeutlicht, dass in der Konstellation sehr unterschiedliche Subsysteme angelegt sind.

1. **(Politik) – Regionale Ansprechpartner – KMU**
   Die Politik adressiert die Unternehmen nicht unmittelbar, sondern der Kontakt besteht aus Sicht der Unternehmen direkt mit regionalen, vertrauten „Autoritäten" und geschäftsnahen Dienstleistern. Eine ausgeglichene Reziprozität – Hilfe suchen und Hilfe anbieten – scheint in diesen Konstellationen gesichert. Damit erfolgt hier ein Community Building in einer Form, das aufgrund der Nähe zu den Unternehmen Aussicht auf mittelfristige Dynamik hat, zumal wichtige Erfahrungen in dieser Community verbleiben und wiederholt werden können.

2. **Politik – Programmmanager (Koordination) – Regionale Ansprechpartner**
   Die vermittelnden regionalen Ansprechpartner sind im Rahmen eines zweiten Subsystems mit der Politik und dem Programmmanager verbunden. Der hier stattfindende Dialog ermöglicht den Austausch von Programmzielen, Verfahrensmodellen und Umsetzungserfahrungen und ist, aus einer netzwerktheoretischen Sicht auch eine reziproke Situation. Diese Verbindung von Reflek-

tieren und Agieren ermöglicht die Bildung einer weiteren Community, die gemeinsam an den Programmzielen arbeitet.

3. **Genehmigungsstelle/-behörde – Regionale Ansprechpartner – KMU**
   Die Genehmigungsstelle bildet mit den Unternehmen und regionalen Ansprechpartnern ein weiteres Subsystem, das auf die finanztechnische Abwicklung ausgelegt ist.

4. **Programmmanager (Koordination) – Regionale Ansprechpartner – Berater**
   Der Programmmanager organisiert regelmäßig Informationsveranstaltungen und Workshops mit Beispielen guter Beratungspraxis für Berater sowie die regional zuständigen Ansprechpartner und tritt hierbei in Austausch und Dialog mit den von dem Programm angesprochenen bzw. in das Programm involvierten Akteuren.

5. **Programmmanager (Koordination) – Regionale Ansprechpartner – KMU**
   Dieses weitere Subsystem wurde bislang noch nicht aktiv initiiert bzw. in Maßnahmen eines entsprechenden Community Buildings einbezogen. Grundsätzlich erscheint aus unserer Perspektive eine weitere, gezielte Sensibilisierung gerade der im Fokus der Bemühungen stehenden KMU für Akteure, Ziele und Themen der Programme sinnvoll und überfällig.

6. **Regionale Ansprechpartner – Berater – KMU**
   Im Fokus stehen hierbei regional mögliche Aktivitäten bzw. ein Community Building „vor Ort", welche/s ggf. durch den Programmmanager stimuliert, aber auch eigenverantwortlich in den Regionen organisiert werden könnte. Ein, durch einen neutralen Akteur moderiertes, Zusammentreffen von (skeptischen) Nachfragern nach sowie Anbietern von Beratungsdienstleistungen könnte ggf. helfen, die nach wie vor vorhandenen, wechselseitigen Vorurteile zu reduzieren und einen anderen Umgang miteinander zu entwickeln. Auch hierzu finden bislang allerdings keine entsprechenden Veranstaltungen statt.

2.2 Zentraler Kompetenzträger mit eigenen Beratern

In dieser Konstellation übernimmt ein zentraler Kompetenzträger, der langfristig mit den erforderlichen Finanzmitteln und Personalressourcen ausgestattet ist, den direkten Kontakt zu den KMU und berät diese zu innovations-

Abbildung 3: Anreizprogramme für Beratungsdienstleistungen

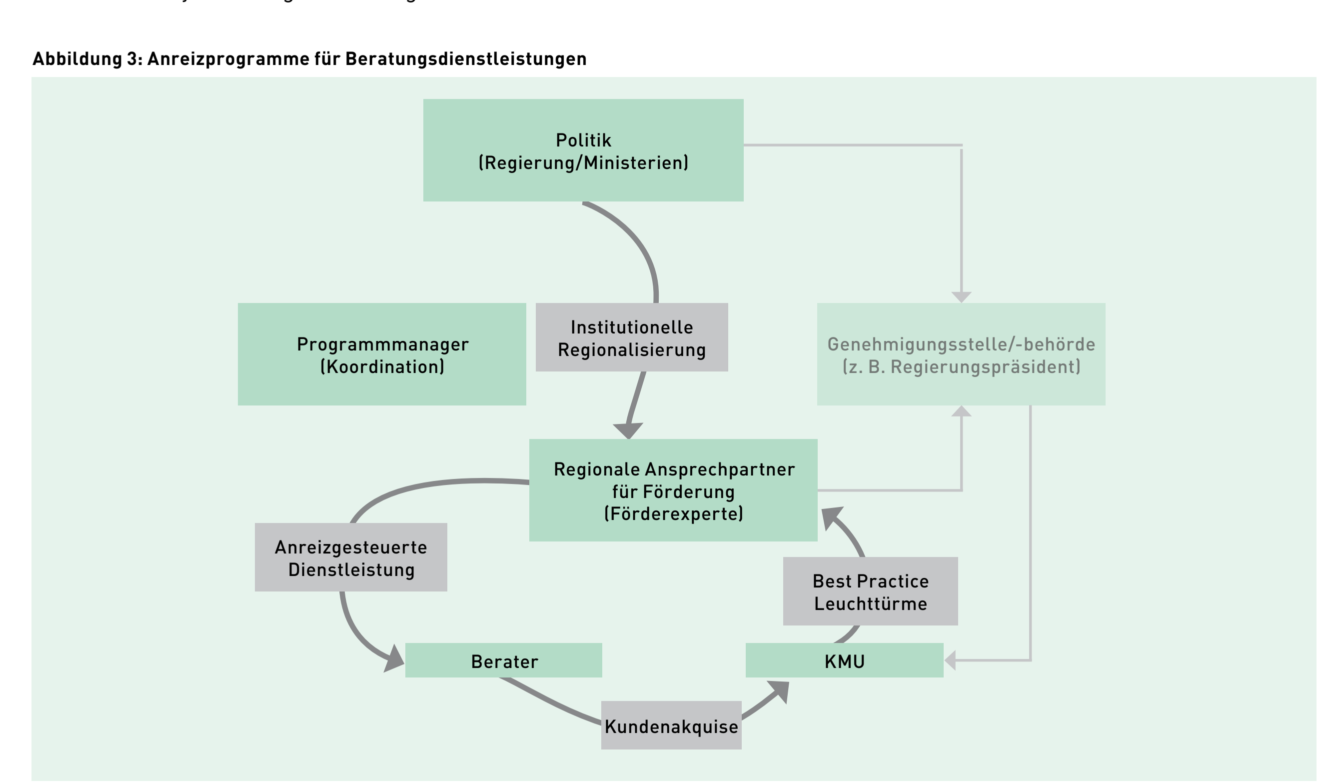
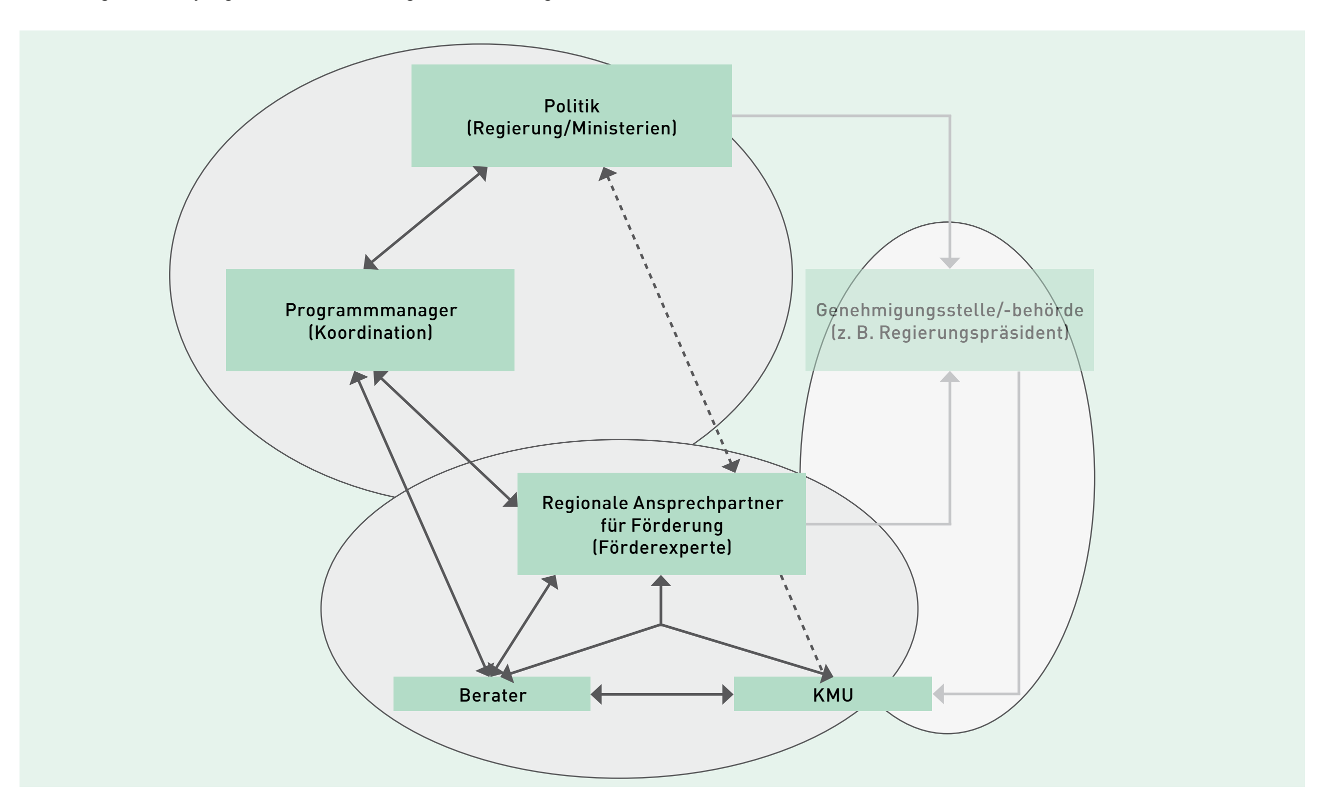
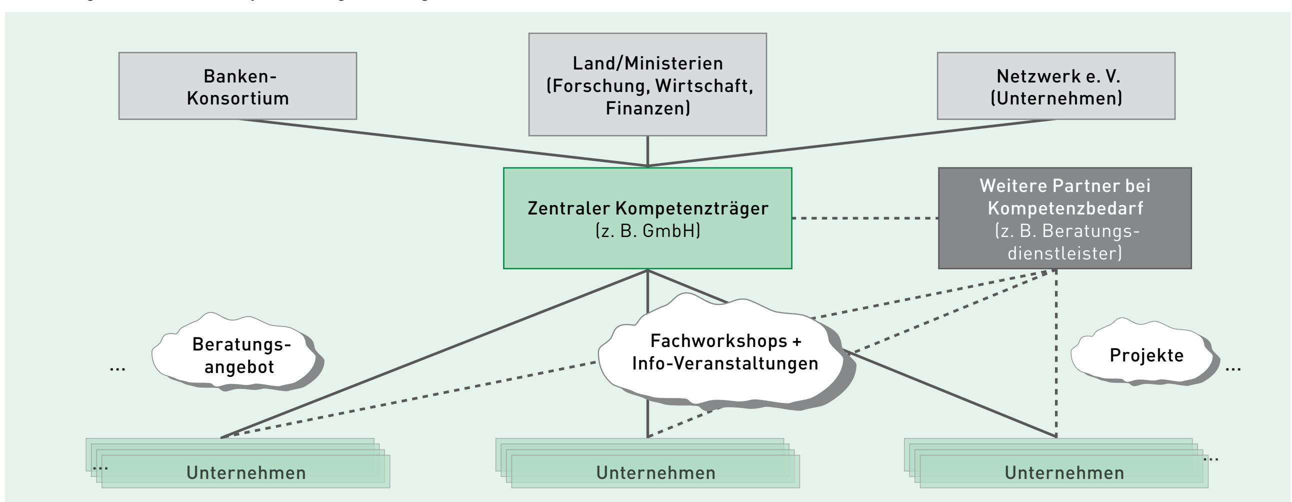


Abbildung 4: Anreizprogramme für Beratungsdienstleistungen



relevanten Themen- und Problemstellungen. Wir sind die zentralen Kompetenzträger in Sachen Innovation, fragt zunächst uns, wenn Innovation euer aktuelles Thema ist. So könnte man pointiert das Selbstverständnis und Vorgehen dieser Akteurskonstellation skizzieren. Nur in Einzelfällen werden weitere institutionelle oder freie Berater hinzugezogen, um spezielle, zumeist wissensintensive Dienstleistungen im Kontext einer Beratung zu erbringen. Die Politik stellt mit einer dauerhaften institutionellen Förderung entsprechende Mittel bereit.

Abbildung 5: Zentraler Kompetenzträger mit eigenen Beratern



Breitenwirksamkeit und Transferierbarkeit

Die Anzahl der KMU, die ein derart monopolistisch agierender Akteur mit seinem Angebot erreichen kann, ist aufgrund der hier realisierten Vorgehensweise gering. Nur eine zentrale Institution sowie eine überschaubare Anzahl an internen Beratern begrenzen zwangsläufig die Reichweite des Wissenstransfers und der Beratungsmandate. Die Multiplikationsmechanismen bestehen hier nebeneinander und können sich nicht wie in der ersten Konstellation mehrfach vervielfältigen.

- Die breit aufgestellte Trägerstruktur mit Banken, Unternehmen und Ministerien bietet die Chance, deren Geschäftspartner auf die Leistungen der zentralen Institution aufmerksam zu machen.
- Regelmäßige Informationsveranstaltungen und hausinterne Workshops zielen auf eine Vielzahl von Teilnehmern zwecks Anregung und Aufschließung.

Diese Multiplikationsbeziehungen setzen aber nicht direkt am Kerngeschäft der Partner an und führen insgesamt zu eher wenigen Beratungsprozessen. Dies kann jedoch – aufgrund einer Orientierung an Spitzenförderung bzw. High-Tech-Themen – durchaus beabsichtigt sein.

Das derart realisierte Förderungs- und Beratungsmodell ist – eine entsprechende dauerhafte Finanzierungsbereitschaft der Politik und/oder anderer Geldgeber vorausgesetzt – relativ einfach und unaufwändig übertrag- und in andere Regionen kopierbar. Hierbei sollte dann allerdings die Zusammenarbeit mit den dort bereits etablierten Förder- und/oder Interventionsstrukturen im Vordergrund der Aktivitäten – etwa der Ansprache der KMU – stehen.

Reziprozität der Konstellation

In dieser Konstellation werden eine ganze Reihe von Positionen in einer Institution zusammengefasst. Damit wird nicht nur, wie dargelegt, die Breitenwirksamkeit begrenzt, sondern vielmehr auch ein Set von Positionen übereinander gelegt, die so in Organisationen und Netzwerken von verschiedenen Positionen ausgefüllt werden. Damit wird die in diesen Konstellationen entstehende Synergie durch den Ansatz „Kompetenz aus einer Hand" ersetzt. Die Frage stellt sich, ob diese Konzentration bei einem so breiten Thema wie Innovation sinnvoll ist, im Besonderen dann, wenn Breitenwirksamkeit eine zentrale Zielrichtung des Interventionssystems ist.

2.3 Beratung in der regionalen Vertretung einer überregional etablierten Institution

In dieser Konstellation wird die Innovationsberatung – neben anderen Beratungs- und Bildungsangeboten – durch eine bundesweit vertretene Institution wie Kammer, Wirtschaftsförderung oder Verband angeboten, die diese Dienstleistungen in ihrer regionalen Vertretung „vor Ort" für die verkammerten bzw. angeschlossenen Unternehmen bereitstellt. Die zentralen Akteure sind die hausinternen Ansprechpartner und Berater der Kammern bzw. der Verbände sowie die ratsuchenden Unternehmen.

Ein wesentlicher Anknüpfungspunkt für die (ratsuchenden) Unternehmen ist ihre gesetzlich vorgeschriebene und/oder freiwillige Mitgliedschaft sowie die Bekanntheit der jeweiligen Institution aufgrund ihrer regionalen Präsenz und Reputation. In Folge besteht zwischen dienstleistender Institution und den Unternehmen oftmals ein Vertrauensverhältnis, welches u. a. mit dem Renommee der Vereinigung – als institutionelles Vertrauen – oder dem Handeln zentraler Akteure – als personalisiertes Vertrauen – verbunden wird. Die innovationsfördernden Maßnahmen bestehen zumeist in einer ersten Problemklärung, einer betrieblichen (Vor-) Analyse oder einem Potenzialcheck und umfassen in der Regel keine weiteren bzw. längerfristig andauernden Beratungsmaßnahmen. Eine nachhaltige Lösungsumsetzung und Unternehmensentwicklung findet hierbei eher selten statt.

Insofern die Institution die regionale Beratungsszene bzw. Dienstleistungslandschaft für KMU kennt und diese verlässlich beurteilen kann, ist die Übergabe der Beratung an einen freiberuflich tätigen Berater grundsätzlich möglich (vgl. zu Qualitäts- und Wirkungsmessung externer Beratung den Beitrag von F. Keuken in diesem Reader). Sinnvoll ist dies im Besonderen immer dann, wenn – wie es bei dieser institutionellen Beratungsform die Regel ist – das Mandat der Kammer- bzw. Verbandsberater fachlich und/oder zeitlich begrenzt ist.

Breitenwirksamkeit

Ein breitenwirksamer Effekt wird durch die gesetzlich vorgeschriebene (Zwangs-) Mitgliedschaft sowie die flächendeckende regionale Präsenz der bundesweit etablierten Institutionen erreicht. D. h. in allen Regionen finden sich Anlaufstellen und Ansprechpartner, die vor Ort ggf. über

Abbildung 6: Beratung in der regionalen Vertretung einer überregional etablierten Institution

eigene weiterführende personelle und institutionelle Netzwerke (z. B. zum Thema Innovation) verfügen. Aufgrund ihrer Größe, der Ressourcenausstattung und der Reichweite ihrer Aktivitäten (z. B. der Öffentlichkeitsarbeit) sind diese Institutionen – zumindest theoretisch – in der Lage, aufseiten der Unternehmen Gehör für bestimmte Entwicklungstrends zu finden, hier zentrale Themen zu platzieren und zukünftige Handlungsbedarfe der Unternehmen nachvollziehbar skizzieren zu können.

Ein besonders ausdifferenziertes Beispiel hierzu bietet das Handwerk. Insgesamt verfügen bundesweit 53 Handwerkskammern und 36 Zentralfachverbände über ein „Ansprachepotenzial" von ca. 988.000 kleinen und mittleren Unternehmen.[1]

Transferier- und Multiplizierbarkeit

Die hier Beispiel gebenden Infrastrukturen mit Kammern (IHK und DIHK, HWK und ZDH)[2], Verbänden der Wirtschaft bzw. der Unternehmen sowie der Wirtschaftsförderungen sind aufgrund der Vielzahl der hier aktiven Akteure, der Vielfältigkeit hier behandelter Themen und Problemstellungen sowie ihrer enormen Ressourcenbindung nur schwer und unter großem Aufwand zu transferieren bzw. zu multiplizieren. Mit Blick auf die Bundesrepublik Deutschland ist aufgrund der erwähnten, flächendeckenden Präsenz dieser Akteurskonstellationen aber auch kein derartiger Transfer erforderlich. Anders sieht es hingegen mit Blick auf die Zusammenarbeit und eine Synergieeffekte berücksichtigende Abstimmung zwischen diesen Konstellationen hinsichtlich ihrer umfangreichen Aktivitäten und Kompetenzen sowie die Kooperation mit weiteren (externen) Akteuren aus. Hier besteht – nicht nur mit Blick auf das Thema Innovation – enormer zukünftiger Handlungsbedarf, der auch und gerade den KMU zugute kommen könnte.

Community Building und Reziprozität

Die mit der zuvor angesprochenen Zusammenarbeit und Kooperation erforderliche Öffnung dieser etablierten Institutionen und damit auch der Abschied vom oftmals eingeübten „Platzhirschverhalten" dürfte allerdings eine Neudefinition des eigenen Selbstverständnisses sowie einen kulturellen Umbruch in diesen Konstellationen voraussetzen. Erst wenn die Idee des „Wir gewinnt" hier angekommen ist, umgesetzt und praktisch gelebt wird, haben auch neue Formen der Vernetzung und ein – die eigenen Institutionen und Interessen überschreitendens – Community Building eine Chance auf Verwirklichung. Das hierdurch vielfältige Synergieeffekte möglich werden, Ressourcen eingespart und/oder effektiver eingesetzt werden können, soll heißen: den KMU bessere, abgestimmte, umfassendere, anschlussfähige etc. Dienstleistungen angeboten werden könn(t)en, wäre der (Neben-) Effekt einer solchen Zusammenarbeit.

[1] Im Jahr 2010 arbeiteten hier ca. 4,73 Millionen Menschen und erhielten 440.000 Lehrlinge eine Ausbildung. Damit waren in diesem Jahr 11,7 % aller Erwerbstätigen und 29,3 % aller Auszubildenden in Deutschland im Handwerk beschäftigt und erreichte der Umsatz im Handwerk rund 492 Milliarden Euro (inkl. MwSt.).

[2] IHK: Industrie- und Handelskammer; DIHK: Deutscher Industrie- und Handelstag; HWK: Handwerkskammer; ZDH: Zentralverband des Deutschen Handwerks.

Daher gilt es zukünftig verstärkt auszuloten, welche wechselseitigen Vorteile die Akteure aus einer solchen nachhaltigen Kooperation ziehen könnten; und dies zum einen auf der institutionellen, zum anderen auch auf der Ebene der KMU.

Bisher ist der Konnex zwischen Unternehmen auf der einen Seite und Kammern, Verbänden und Wirtschaftsförderungen auf der anderen Seite in Bezug auf Innovationen zumeist auf einen informatorischen Dialog – zugespitzt könnte man auch formulieren: einen informatorischen Monolog – ausgerichtet. Die Institutionen sind von ihrem institutionellen Auftrag aktuell nicht in der Lage, Unternehmen in der konkreten Umsetzung mittel- bis längerfristig zu beraten. Hier entsteht üblicherweise ein Bruch zwischen Information bzw. Anspruch einer möglichst direkten Umsetzung bzw. einfachen Adaption in den Unternehmen, der u. a. durch Öffnung und Kooperation zu schließen wäre.

2.4 Förderinstrumente für tarifliche Rahmenvereinbarungen

Im Rahmen tarifvertraglicher Prozesse ist der zentrale Modus derjenige der Verhandlung. Tarifverträge geben einen verbindlichen, betriebsübergreifenden Handlungsrahmen vor, innerhalb dessen konkrete, einzelbetriebliche Regelungen ausgestaltet werden können. In den letzten Jahren sind vermehrt auch solche Tarifverträge abgeschlossen worden, die z. B. explizit Weiterbildungsmaßnahmen für die Beschäftigten berücksichtigen. Mit Blick auf die Entwicklung der Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen spielen – so nicht nur unsere Untersuchungsergebnisse – Qualifikation, Kompetenz, Motivation und Beteiligung der Beschäftigten eine zentrale Rolle und dies wiederum setzt u. a. – selbst wiederum innovative – Formen beteiligungsorientierter Weiterbildungsplanung und selbstgesteuerter Lernstrategien voraus (vgl. hierzu den Beitrag von R. Cywinski in diesem Reader).

Externe, politisch motivierte Interventionsstrategien können explizit (oder implizit) an solchen tarifvertraglich vereinbarten Regelungen anknüpfen und unterstützen dann u. a. deren Umsetzung durch entsprechende Fördermaßnahmen. Ein Beispiel hierfür ist das Instrument des nordrhein-westfälischen Bildungsschecks, der speziell auf die Förderung der Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten in KMU abzielt.[3]

Breitenwirksamkeit

Die zentralen Akteure in diesem Modell sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Als verantwortliche Sozialpartner verhandeln diese Akteure regelmäßig ausgewählte betriebliche Themen-, Frage- und Problemstellungen autonom und vereinbaren mehr oder weniger konsensual entsprechende Regelungen. Das System ist in Deutschland etabliert und akzeptiert.

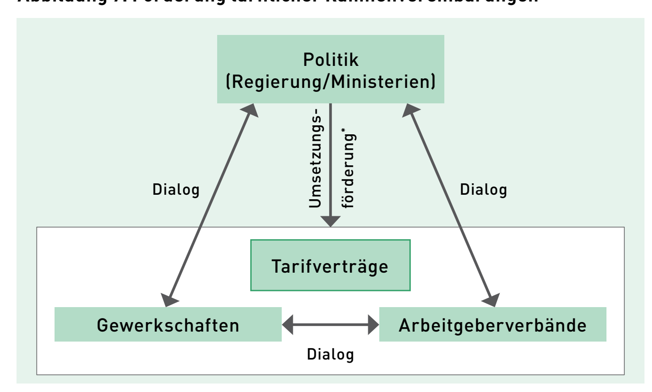
In Westdeutschland arbeiteten 2009 – so das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) – 56 Prozent der Beschäftigten in einem Betrieb, der einem Branchentarifvertrag unterlag, in Ostdeutschland waren es 38 Prozent. Firmentarifverträge galten für 9 Prozent der westdeutschen und 13 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten. In Unternehmen, die tarifvertraglich nicht gebunden waren, arbeiteten rund 36 Prozent der westdeutschen und 49 Prozent der ostdeutschen Beschäftigten (vgl. IAB-Aktuell vom 29.03.2010).[4]

Da die im Rahmen von Tarifverhandlungen abgeschlossenen Verträge zum Teil bundes- und branchenweit Gültigkeit haben, ist ihre prinzipielle Reichweite bzw. Breitenwirksamkeit hoch. Sie erreichen ca. 56 % der Beschäftigten (s. o.). Beziehen sich diese Verträge direkt auf das Thema soziale und/oder technische Innovationen in Unternehmen oder tangieren sie das Thema indirekt über Vereinbarungen zur Qualifikation und Weiterbildung der Beschäftigten, so sind von der Politik bereitgestellte Fördermaßnahmen in der Regel zumindest umsetzungsunterstützend. Entsprechende thematische Anstöße, etwa zu den Stichworten Unternehmensentwicklung, Innovationsfähigkeit und/oder Innovationsmanagement, können hierbei entweder von den (autonomen) Sozialpartnern selbst kommen oder werden von der Politik in bi- oder multilateralen Gesprächsrunden angeregt.

[3] Um die berufliche Weiterbildung für die Beschäftigten in NRW attraktiv(er) zu machen, bietet die Landesregierung mit dem Bildungsscheck finanzielle Unterstützungsleistungen an. Hierbei werden sowohl die Beschäftigten in den KMU als auch die Betriebe selbst angesprochen. Die zentrale Zielsetzung für den Einsatz des ESF-geförderten Bildungsschecks ist die Verbesserung der beruflichen Weiterbildung und der Beschäftigungsfähigkeit (vgl. www.gib.nrw.de/arbeitsbereiche/beschaeftigungs-faehigkeit/bildungsschecks).

[4] Rund die Hälfte der tarifvertraglich ungebundenen Unternehmen orientiert sich – nach eigenen Angaben – allerdings in der Entlohnung an den jeweils geltenden tarifvertraglichen Abschlüssen.

Abbildung 7: Förderung tariflicher Rahmenvereinbarungen



*Förderung/Unterstützung der Umsetzung tarifvertraglich vereinbarter Regelungen

Allerdings gilt dies nur eingeschränkt für die uns hier besonders interessierenden KMU, die häufig zu denjenigen Unternehmen gehören, die tarifvertraglich nicht gebunden sind und daher durch entsprechende Regelungen auch nicht in Richtung auf mehr Qualifikation und/oder mehr Innovation „bewegt" werden können.

Transferierbarkeit

Der Modellcharakter bzw. die Übertragbarkeit dieses tarifvertraglichen Verhandlungsmodells für andere Staaten ist zwar grundsätzlich gegeben. Allerdings müssen hierfür die entsprechenden politischen bzw. demokratischen Rahmenbedingungen vorliegen, die u. a. autonome tarifvertragliche Verhandlungen zwischen den entsprechend organisierten Akteuren ermöglichen.

Community Building und Reziprozität

Das Thema Community Building – etwa unter Einbezug weiterer Akteure jenseits der tarifvertraglichen Parteien bzw. bei Einbindung (aller) relevanter Stakeholder in das etablierte Verhandlungsmodell – steht gegenwärtig noch am Anfang seiner möglichen Entwicklung. Bisher sind hierzu keine tragfähigen Ansätze zu erkennen, die dritten (oder weiteren) Parteien einen wie auch immer gearteten Zugang zu dem bilateralen Verhandlungsprozess ermöglichen, den die Tarifvertragsparteien regelmäßig zelebrieren (vgl. hierzu im Besonderen die Dokumentation unseres Workshops „Partizipation jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft" vom 22.11.2010 in Köln sowie der Fachkonferenz „Brauchen unternehmerische Innovationsstrategien Partizipationsformen jenseits traditioneller Sozialpartnerschaft?" am 29.06.2011 in Dortmund; http://www.kmu-innostrat.de/download/service/specials/kmu-innostrat/download/#veranstaltungsdokumentationen).

Reziprozität lässt sich daher bisher nur auf einer Ebene lokalisieren. Diese liegt in der Verbindung zweier unterschiedlicher Systeme: der (autonomen) tarifvertraglichen Regelung und der (gezielten) staatlichen (Innovations-)Förderung.

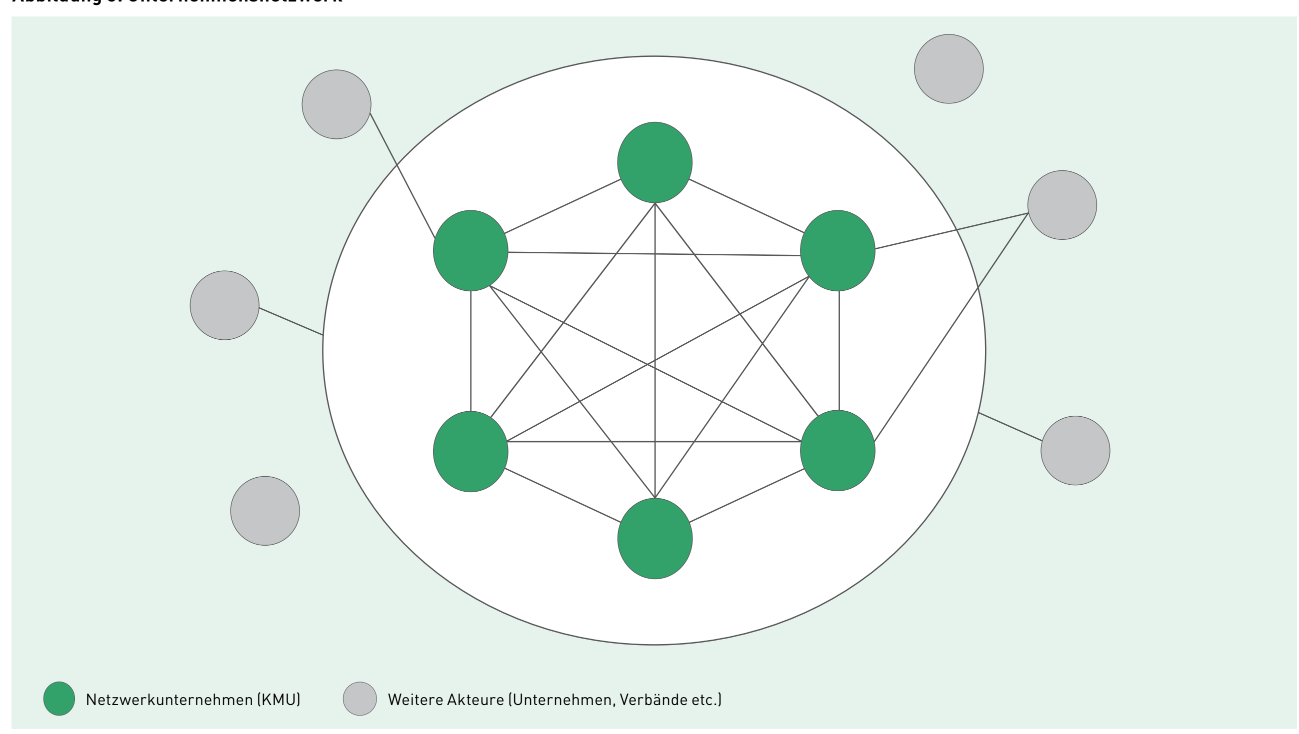
2.5 Selbstorganisierte Kooperationen und Unternehmensnetzwerke

Die aktuell anhaltende Diskussion zum Thema Netzwerke hat nahezu alle gesellschaftlichen und zahlreiche wissenschaftliche (Forschungs-)Bereiche erreicht (vgl. zu Letzterem Stegbauer/Häußling 2010). Kooperations- und Vernetzungsprozessen – nicht nur, aber im Besonderen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen – werden wichtige Potenziale zur Lösung aktueller Probleme und Herausforderungen einer zukünftigen Unternehmensentwicklung zugeschrieben. Derartige Potenziale liegen beispielsweise in der Ermöglichung veränderter Steuerungs- und Koordinationsmechanismen, die zwischen oder auch jenseits von marktförmiger und hierarchischer Koordination verortet werden sowie einer – selbst innovativen – Form der Innovationsfähigkeit von in Netzwerken eingebundenen Unternehmen.[5] Konkret ermöglichen Kooperationen u. a. die gemeinsame Erschließung neuer Märkte, die Senkung von Kosten, die Minimierung von (Investitions-)Risiken sowie die flexible Anpassung an veränderte und sich weiter verändernde Kundenwünsche.

[5] Verbindungen, Beziehungen oder Kopplungen sind ein zentrales Merkmal von Netzwerken. Hierbei geht es um die strukturierten und sich in der Handlungspraxis (re-)strukturierenden Beziehungen zwischen Akteuren. Wer mit wem oder was womit verbunden ist, ist eine weitere Themenstellung im Umgang mit vernetzten Phänomenen. Oder wie es die quantitative Netzwerkanalyse lapidar formuliert: Es geht um (Netzwerk-)Kanten bzw. Linien sowie (Netzwerk-)Knoten (vgl. Jansen 2003, S. 13). Abweichend von nur auf einzelne Akteure fokussierte Betrachtungen adressieren Netzwerkanalysen die jeweils interessierenden Akteure in ihren Beziehungen zu anderen. Unterhalten beispielsweise Personen oder Organisationen Beziehungen zu anderen Personen und/oder Organisationen – und das tun sie in der Regel immer –, so entsteht ein zumeist mehrdimensionales Beziehungsgeflecht. Das Handeln der Akteure wird dann – so der Ansatz netzwerktheoretischer Reflexionen – aus den spezifischen Beziehungen verstanden und interpretiert. Denn Handeln, so Granovetter (1985, S. 487), ist nur in seiner „social embeddedness" hinreichend verstehbar.

Kooperations- und Netzwerkbeziehungen zwischen kleinen und mittleren Unternehmen sind zumeist keine exklusiv politisch intendierten Vorhaben, sondern werden von den Akteuren dann eingegangen, wenn sie nach Entwicklungschancen für das eigene Unternehmen suchen und bei diesen Suchbewegungen auf Themen, Probleme, Ideen und/oder Herausforderungen stoßen, die sie alleine nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand weiter verfolgen können. Im Besonderen offenbart sich ein das eigene Unternehmen übergreifendes Kooperationsinteresse, wenn es um die Suche nach Neuem, d. h. dem noch nicht Bestehenden, geht. Heißt die Aufgabe „Zukunft gestalten" und verfügen die Unternehmer nicht über die Vorhersagekraft eines Propheten, so tun sie in der Regel gut daran, sich nicht ausschließlich mit den eigenen Überlegungen zu beschäftigen, sondern sich mit anderen auszutauschen, vielfältige Dialoge zu führen, mehr oder weniger zielgerichtete (Umwege sind nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht!) Kommunikation zu betreiben.

Abbildung 8: Unternehmensnetzwerk



Nimmt man die Themen Innovation und Kooperation in den Blick, so wird deutlich, welches Potenzial – gerade auch von der Wissenschaft – hier verortet wird. So spricht Hans-Jörg Bullinger – der Präsident der Fraunhofer Gesellschaft – von einem „Paradigmenwechsel des Innovationssystems. [...] An die Stelle der traditionellen großen Unternehmen und staatlicher Forschungseinrichtungen treten flexible Innovationsnetzwerke" (Bullinger 2006, S. 14). Auch die internationale sozialwissenschaftliche Forschung stellt die Komplexität und den systemischen Charakter von Innovationsprozessen in das Zentrum ihres Interesses (vgl. Fagerberg/Mowery/Nelson 2005). Thematisiert wird hier vor allem die Bedeutung der Vielzahl und der Heterogenität der an erfolgreichen Innovationsprozessen beteiligten Akteure, Organisationen und Institutionen. Dieser – in der Praxis beobachteten und/oder immer wieder geforderten – Öffnung folgt konsequent die Idee der Open Innovation (vgl. Reichwald/Piller 2005), die speziell auf Kommunikation und Wissensaustausch unterschiedlichster Wissensträger gerade auch aus heterogenen Kontexten setzt.

Welche konkreten (Anregungs-)Potenziale jeweils in welchen Beziehungsstrukturen und Austauschprozessen der Netzwerkakteure liegen und wie jeweils diese Anregungen individuell aufgenommen und unternehmens- bzw. netzwerkintern prozessiert werden, ist eine zentrale Fragestellung im

Kontext der Entstehung von (Innovations-)Netzwerken und (Netzwerk-)Innovationen. Ist es doch ein wichtiges Ziel der Kooperation sich gegenseitig anzuregen, voneinander zu lernen, Bewährtes an andere weiterzugeben und/oder – Erfolgreiches von anderen – im eigenen Unternehmen zu etablieren. Speziell in denjenigen Kooperationen, die sich als Innovationsnetzwerke verstehen, sind – positiv verstandene und wechselseitig befruchtende – Kommunikationen, Beeinflussungen und Verhandlungen zur Hervorbringung von Innovationen gewünschte (Interaktions-)Ziele.[6]

Aufgrund der (zumeist extern) moderierten, gemeinsamen Kommunikationsprozesse und wiederkehrenden Arbeitskontexte kann es den Akteuren gelingen, die für eine nachhaltig gelingende Zusammenarbeit basale Sympathie und unverzichtbare Vertrauensbeziehung zu entwickeln und darauf aufbauend, (lose) Vereinbarungen, (verbindliche) Verträge sowie (sozial kontrollierte) Selbstbindungen zu schaffen, die u. a.

- unterschiedliche Kompetenzen und Ressourcen bündeln,
- gemeinsame Lern- und Weiterbildungsprozesse initiieren,
- abgestimmte regionale Entwicklungsprozesse mit netzwerkexternen (Produktions-)Unternehmen, unternehmensnahen Dienstleistern sowie ggf. weiteren Akteuren in Gang bringen sowie
- durch fortgesetzte gemeinsame Aktivitäten gemeinsame Sichtweisen vertiefen, eine Kooperationskultur etablieren und zur Stärkung regionaler und/oder sektoraler Identitäten beitragen (vgl. Howaldt/Dammer 2011, S. 78).

Breitenwirksamkeit

Eine Organisation bzw. ein Intermediär, der exklusiv die Themen „Kooperation, Vernetzung und Innovation“ für sich entdeckt hat, diese gezielt bundesweit protegiert und Kooperationen – im Besonderen zwischen KMU – regionenübergreifend initiiert, fehlt bisher in Deutschland.[7] Allerdings haben sich nahezu alle zuvor genannten Intermediäre seit Jahren des Themas angenommen und betreiben mit unterschiedlichem Aufwand und Intensität die Verkündung des Kooperationsgebotes. Ob infolgedessen das Thema in der Breite der KMU angekommen ist und in den Unternehmen der Zusammenhang zwischen Kooperation und Innovation nachvollzogen werden kann, kann an dieser Stelle nicht zuverlässig beantwortet werden. Eine KMU-nahe Forschung, die eine wissenschaftlich angeleitete, zeitpunkt- und zeitraumbezogene Untersuchung von Kooperationen im Mittelstand betreibt, fehlt bisher ebenso.

Allgemeine Umfragen, die u. a. das Thema Kooperation und Zusammenarbeit im Mittelstand zum Gegenstand machen, verdeutlichen aber das nach wie vor anhaltende Interesse bzw. den Stellenwert von netzwerkförmigen Organisationsformen von und in KMU. So antworteten 2006 – im Rahmen der MIND-Studie – mittelständische Unternehmen auf die Frage, welche Maßnahmen sie zum Erhalt bzw. zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit kurz- bis mittelfristig ergreifen wollen: (1) Kooperation mit inländischen Unternehmen: 17,3 % (Rang 4); (2) Kooperation mit ausländischen Unternehmen: 11,4 % (Rang 7). In der entsprechenden Untersuchung aus dem Jahr 1999 wollten insgesamt 35,5 % mit anderen in- oder ausländischen Unternehmen kooperieren (Rang 4). Befragt nach den geplanten Investitionen in den kommenden fünf Jahren stand das Thema „Innovation: Neue Produkte und Dienstleistungen“ 2006 mit 44,1 % der Nennungen auf dem zweiten Platz – nach „Ersatzanschaffungen“ mit 76,3 %. Und in der Studie aus dem Jahr 1999 antworteten die Unternehmen auf die Frage nach aktuell vorhandenen Kooperationen: (1) Mit inländischen Unternehmen: 31,9 %; (2) Mit ausländischen Unternehmen: 10,3 %; (3) Beteiligung an ausländischen Unternehmen: 7,0 %.

Man könnte diese Ergebnisse folgendermaßen zusammenfassen: Das Thema Kooperation war und ist von Interesse für die mittelständischen Unternehmen, aber es steht nicht auf einem der ersten Plätze, wenn es um den Erhalt oder den Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit sowie um die unternehmerische Zukunftssicherung geht.

[6] Spätestens seit den 90er Jahren wird aufgrund von zahlreichen Forschungsergebnissen deutlich, dass technische und soziale Innovationen auf einem komplexen sozialen Prozess beruhen, bei dem gelingendes Zusammenwirken vieler Akteure in Netzwerken eine erfolgsbestimmende Rolle spielt (vgl. Howaldt/Dammer 2011, S. 78).

[7] Lediglich die Initiative „Kompetenznetze Deutschland“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie entwickelt entsprechende Überlegungen sowie strategische Konzepte und bündelt Know-how zu diesem Thema. Sie dokumentiert innovative und leistungsstarke nationale Kompetenznetze mit technologischer Ausrichtung. Diese Netzwerke sind u. a. geprägt durch das intensive Agieren und Kooperieren der Partner sowie gemeinsam definierte Zielsetzungen und zeichnen sich durch eine hohe Markt- und Industrienähe, regionale Verankerung, Dynamik sowie Flexibilität aus. Allerdings ist diese Initiative eher (hoch-)technologieorientiert und nicht explizit an KMU orientiert. Ebenso fehlt hier (noch) das – für Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmensentwicklung – aber zunehmend bedeutsamer werdende Themenfeld der sozialen Innovation.

Transferierbarkeit

Unternehmensnetzwerke sind in ihrem Entstehungszusammenhang zunächst singuläre Konstellationen, denen erst dann ein Potenzial zum Transfer bzw. zur Verbreitung zukommt, wenn andere Unternehmen für sich, für ihre potenziellen Kooperationspartner und das (spätere) Netzwerk insgesamt wechselseitige Vorteile im Rahmen einer derartigen Zusammenarbeit sehen und es gelingt, diese im Rahmen gemeinsamer Aktivitäten auch zu realisieren. Als Best-practice-Beispiele und verbunden mit einer Betonung der Vorteile kooperativer Zusammenarbeit (ohne deren Nachteile zu verschweigen) werden – nicht nur im Kontext von Innovationsprozessen – Transferprozesse möglich. Unterstützt wird der Transfer durch eine politische Perspektive auf Unternehmensnetzwerke, die diese als „ein Erfolg versprechendes Modell moderner Innovationspolitik“ (Howaldt/Dammer 2011, S. 78) versteht und oftmals zum Gegenstand gezielter und geförderter Impulsgebung zur Initiierung von regionalen Netzwerkinitiativen mit der berechtigten Aussicht auf Dauerhaftigkeit und Nachhaltigkeit macht.

Community Building und Reziprozität

Kooperationen und Netzwerke sind immer auch Gemeinschaften, und wer Kooperations- und Vernetzungsprozesse vorantreiben will, betreibt immer auch Community Building. Zwar sind Netzwerke zumeist mehr oder weniger offen (geschlossen), umfassend (begrenzt), einschließend (ausschließend) und von der Konzeption her zumeist enger verfasst als „Communities“, aber zugleich verdeutlicht die aktuelle Diskussion um Innovations- und Lernnetzwerke, Learning Communities, Communities of Practice, Communities of Chance etc. die Verbindung zwischen eher geschlossenen (Unternehmens-)Netzwerken und eher offenen (Innovations-) Communities, die, als einzelne Netzwerke übergreifende Formen, zukünftig zunehmend Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft zusammenführen können.

3. Fazit: Vielfalt der Akteurslandschaft und Erfolgsfaktoren in Akteuers-konstellationen

Vielfalt zeichnet die Akteurslandschaft in Deutschland aus

Zunächst kann festgehalten werden, dass aus Sicht der in der Erhebungsphase von uns interviewten Personen unterschiedlichste Akteurskonstellationen als positive, d. h. erfolgreich tätige Beispiele von Interventionssystemen genannt wurden. Unsere Erhebung kann nicht als repräsentativ angesehen werden, aber dennoch liegt die Schlussfolgerung nahe, dass in der vielfältig ausdifferenzierten KMU-Landschaft, die die Bundesrepublik auszeichnet, auch eine Vielfalt von Interventionssystemen berechtigt nebeneinander besteht.

Unterschiedliche Zielsetzungen, Ressourcen, Kontexte und gewachsene institutionelle Verankerungen haben zu den recht unterschiedlichen Ausprägungen von Akteurskonstellationen geführt. Unter den von uns in den Mittelpunkt gestellten Aspekten der Breitenwirksamkeit und der systemisch verankerten Wirkmechanismen unterscheiden sich die verschiedenen Konstellationen erheblich.

Gemeinsam ist aber allen typisierten Beispielen, dass die Innovationsfähigkeit durch eine „aktive Vernetzung“ und Inanspruchnahme von professionellen Dienstleistungen gestärkt werden kann. Ein Modell des „lonesome innovators“ wurde von keinem der Interviewten protegiert. Stattdessen bieten sich den Verantwortlichen in den kleinen und mittleren Unternehmen sehr unterschiedliche Innovationssysteme an, unter denen die für das Unternehmen am besten geeignete Schnittstelle ausgewählt werden kann. Allerdings berühren die Interventionssysteme ohnehin nur einen (sehr) kleinen Teil der Innovationen und Innovationsprozesse in den KMU.

Schlussfolgerung ist, dass der besondere individuelle Bedarf des Unternehmens ausschlaggebend für die Nutzung einer Akteurskonstellation ist und sich die Innovationsnetzwerke am potenziellen Bedarf der Unternehmen ausrichten müssen.

Die differenzierte Sicht entlang der Kategorien der Untersuchungsperspektive öffnet aber auch den Blick für Erfolgsfaktoren von Akteurskonstellationen und unsere nachfolgende Quintessenz.

Erfolgsfaktor Vertrauen und Kompetenz

Ein gemeinsames Merkmal der unterschiedlichen Konstellationen sind Kontexte für die Unternehmen, die sich durch Kompetenz und Vertrauen auszeichnen. Diese können durch Fördermaßnahmen stimuliert werden oder durch Empfehlungen auch neu entstehen. Vertrauen spielt eine bedeutende Rolle in den Beziehungen sowohl zwischen den intermediären Institutionen und Personen wie auch zu Beratungs-

dienstleistern. Breitenwirksame Interventionsinstrumente können an diesen Vertrauensbeziehungen ansetzen und sie für den Transport neuer Themen bzw. Innovationsanstrengungen generell nutzen oder über niederschwellige Instrumente (z. B. Kurzdiagnosen) aufbauen (vgl. hierzu den Beitrag von U. Sassenbach in diesem Reader).

Die Frage, die sich dabei stellt, lautet: wie extern und damit fremd darf bzw. muss eine innovationsanregende Institution bzw. Person sein, um Innovationen in den Unternehmen initiieren zu können? In einer ersten Übersicht lassen sich hierzu folgende Kontexte identifizieren:

1. Leistungsmerkmale einer formalen Institution.
2. Renommee und Vertrauen in die Vermittler/Berater eines Public-Private-Partnership-Intermediären.
3. Kompetenz und Vertrauen in den Dienstleister/Berater.
4. Niederschwelliges, unternehmensnahes Förderangebot.
5. Eigeninitiative unter Gleichen.

Idealerweise werden diese einzelnen Kontexte über sinnvolle „reziproke“ Anordnungen in einer Akteurskonstellation miteinander verbunden und die Entwicklung der Beziehungen der Akteurskonstellation mit einem entsprechenden Community Building flankiert.

Erfolgsfaktor Breitenwirksamkeit

Wenn das Ziel einer Akteurskonstellation die möglichst breitenwirksame Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen in ihren Innovationsanstrengungen ist, dann können sich wechselseitig verstärkende Multiplikationsmechanismen einen wichtigen Beitrag zu diesem Ziel leisten. Breitenwirksamkeit wird in den Konstellationen aber mittels verschiedener Stellhebel erreicht: Aktivierung einer Vielzahl von Dienstleistern durch einen „offenen“ Ansatz innerhalb eines Förderrahmens, Angebotsinduzierung durch rechtliche Regelungen, Nutzung einer (Kammer- oder Verbands-)Struktur, Einrichtung eines zentralen Kompetenzträgers mit öffentlichkeitswirksamer Ausstrahlung sowie der Einsatz von Multiplikationseffekten von (Unternehmens-)Netzwerken.

Erfolgsfaktor gelungene Reziprozität in den Akteurskonstellationen

Wie passend sind die konkreten Beziehungen der Akteure in der jeweiligen Position und dem Beziehungsgeflecht? Wie können diese mit dem eigenen Kerngeschäft und dem Organisationsziel verbunden werden? Wie gelingt es, Kompetenz und Professionalität in den Netzwerkbeziehungen zum Tragen kommen zu lassen? Diese Fragen beschreiben die Suche nach einer gelungenen Reziprozität, die ein zentraler Erfolgsfaktor für Akteurskonstellationen ist.

Erfolgsfaktor Community Building

Einer der wichtigen Erfolgsfaktoren ist das Zusammenwirken der einzelnen Systemelemente und deren gegenseitige Unterstützung. In größeren wie in kleineren Konstellationen kann dieses durch den Aufbau einer gemeinschaftlich getragenen Identität, aufeinander bezogenen Handlungssträngen und gemeinsamen Reflexionen unterstützt und somit der Aufbau einer „Community“ erreicht werden. In größeren Akteurskonstellationen ist es durchaus angeraten, hierbei eine entsprechend sinnvoll ausgewählte Teilmenge im Blick zu haben.

Zum Abschluss möchten wir auf eine Idee hinweisen, die sich bei unseren Erhebungen wiederholt ergeben hat.

Ausblick: Neue Entwicklungsoptionen für neue Fördersysteme: Tandem aus KMU und Dienstleister berät KMU

Als eine Idee lässt sich aus der Reziprozität der betrachteten Konstellationen ableiten, dass die unmittelbare Beratung von Unternehmen durch eine Kombination von anderen (im Idealfall nicht konkurrierenden) Unternehmen in Verbindung mit einem Dienstleister sich in den dargestellten Fällen kaum wiederfindet. Eine Vielzahl der uns gegenüber geäußerten Argumente verweist auf eine solche innovationsanregende und zugleich praxisorientierte Unterstützung: Konkrete unternehmensindividuelle Erfahrungen werden von einem Unternehmer in Kooperation mit einem professionellen Dienstleistungsangebot (Moderation, Beratung, Coaching) an interessierte Unternehmen vermittelt. Und dieser Prozess umfasst ebenso weitere Lernoptionen für das sein Wissen und seine Erfahrungen „abgebende“ Unternehmen.

4. Literatur

- **Bullinger, H.-J. (2006):** Verdammt zur Innovation. In: RKW-Magazin, Nr. 1, 57. Jg., S. 12 – 14.
- **Fagerberg, J./Mowery, D. C./Nelson, R. R. (2005):** The Oxford Handbook of Innovation (Oxford Handbooks Business & Management). Oxford.
- **Granovetter, M. (1985):** Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: American Journal of Sociology, 91, S. 481 – 510.

- **Howaldt, J./Dammer, I. (2011):** Innovation in Netzwerken. In: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Killich, S./Loose, A.: Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 77 – 87.
- **Jansen, D. (2003):** Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Opladen.
- **Mayntz, R./Nedelmann, B. (1987):** Eigendynamische soziale Prozesse. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 39, S. 648 – 668.
- **MIND – Mittelstand in Deutschland (2006):** Aufschwung aus eigener Kraft. Köln.
- **MIND – Mittelstand in Deutschland (1999).** Köln.
- Reichwald, R./Piller, F. T. (2005): Open Innovation. Kunden als Partner im Innovationsprozess. München.
- **Schimank, U. (2010):** Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. 4. völlig überarbeitete Auflage. Weinheim und München.
- **Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.):** Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden.
- **Stegbauer, C. (2010):** Positionen und positionale Systeme. In: Stegbauer, C./Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden.
- **Sydow, J. (2010):** Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. 5. Auflage. Wiesbaden, S. 373 – 470.

Blackbox Entscheidungsfindung in KMU – ein Annäherungsversuch

von Jürgen Schultze und Marie Brämer

Wie entscheiden sich KMU für oder gegen die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen? Der vorliegende Beitrag wirft einen Blick auf sozialwissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema und bietet eine erste Näherung an die Fragestellung auf der Basis von qualitativen Interviews mit Inhabern kleiner Unternehmen verschiedener Branchen. Fazit ist die Ableitung des weiterführenden Forschungsbedarfs.

1. Projekthintergrund und Begriffe

1.1 Projekthintergrund

„Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU-INNOSTRAT)" – dies ist der Titel eines Projektes, das sich die Aufgabe gestellt hat, aktuelle Erkenntnisse der Innovationsforschung für kleine und mittelständische Unternehmen besser verfügbar zu machen (http://www.kmu-innostrat.de/). Mit diesem Satz wird das Projekt KMU-INNOSTRAT auf der Homepage vorgestellt. Möchte man diesem Anspruch gerecht werden, ist die nähere Betrachtung der Funktionsweise und Arbeitslogik kleiner und mittlerer Unternehmen sinnvoll.

In diesem Kontext interessiert vordergründig die Frage, wie Entscheidungen für oder gegen die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen in KMU getroffen werden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass so manches Förderinstrument jenseits der offiziellen Erfolgsbilanzen wenig wirksam ist bzw. nicht im gewünschten Umfang genutzt wird, obwohl es gerade für die Zielgruppe KMU konzipiert war. Woran scheitert die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen für kleine und mittlere Unternehmen und auf welche Besonderheiten, die kleine und mittlere Unternehmen auszeichnen, soll ihre Ausgestaltung eingehen? Die Beantwortung dieser Fragen ist für den Erfolg des Projektes evident. Erkenntnisse über das spezifische Entscheidungsverhalten in KMU sind für die Initiierung eines breitenwirksamen Interventionskonzepts von entscheidender Bedeutung.

Die gegenwärtige Forschungslage zum Entscheidungsverhalten in kleinen und mittleren Unternehmen gibt wenig Aufschluss über ablaufende Prozesse und Muster in Abgrenzung zu komplexen Entscheidungsstrukturen in großen Unternehmen. Wir haben deswegen noch einmal auf die vielzitierte Studie von Kotthoff und Reindl (1990) mit ihrer breiten Empirie und sozialwissenschaftlichen Aufbereitung zurückgegriffen und ihre Typisierung im Einzelnen dargestellt.

Im folgenden Papier wird es um eine Annäherung an die Entscheidungslogik in Bezug auf die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen durch kleine und mittlere Unternehmen gehen. Um mehr Erkenntnisse darüber zu generieren, was Entscheidungsträger kleiner und mittlerer Unternehmen hierüber denken und wie sie die Wirksamkeit beurteilen, sind vier qualitative Interviews mit Inhabern kleinerer und mittlerer Unternehmen verschiedener Branchen geführt worden. Um das Erkenntnisinteresse dieser Fallstudien zu konkretisieren, muss erwähnt werden, dass es nicht darum gehen kann, Aussagen über ein generelles, für kleine Unternehmen typisches Entscheidungsverhalten in Bezug auf die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen zu treffen. Vielmehr steht die Absicht im Vordergrund, Einblicke in die tägliche Arbeitspraxis zu erhalten und Einstellungen und Haltungen von Entscheidungsträgern kleiner Unternehmen zu erkennen. Auf diese Weise können Anhaltspunkte für die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen generiert und Forschungsbedarf ermittelt werden.

Die Auseinandersetzung mit Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen basiert auf Grundannahmen (Prämissen), die im Folgenden dargestellt werden. Die Prämissen ergeben sich aus dem Projektzusammenhang und werden als gesetzt angenommen, ohne dass sie dezidiert hergeleitet werden.

1. Innovation ist zentral für die Wettbewerbsstellung der Unternehmen.
2. KMU könnten (externe) Unterstützung stärker zur eigenen Weiterentwicklung nutzen.
3. Die Nutzung von institutionellen Rahmenbedingungen und Anreizen kann dabei einen sinnvollen Beitrag leisten.
4. KMU sollten bei ihren Innovationsanstrengungen auch auf Förderinstrumente zurückgreifen.

Im Folgenden wird es zunächst um eine Schärfung der Begriffe gehen, die Gegenstand der Betrachtungen sein werden. Daran wird sich eine Beschreibung der empirischen Arbeit anschließen, bevor Ableitungen aus den Interviews für das Projekt vorgenommen werden. Den Schluss wird ein Abschnitt zum künftigen Forschungsbedarf bilden.

1.2 Begriffsklärung

Die Bezeichnung KMU ist eine Sammelkategorie für Unternehmen mit einer begrenzten Anzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus sehr unterschiedlichen Branchen, die in sehr verschiedenen Märkten mit diversen Produkten und Dienstleistungen agieren.

„Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) setzt sich aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen und die entweder einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. erzielen oder deren Jahresbilanzsumme sich auf höchstens 43 Mio. EUR beläuft" (Europäische Kommission 2006).

Die Sammelkategorie KMU wird in drei „Unterkategorien" eingeteilt:

- Kleinstunternehmen sind Unternehmen, die weniger als zehn Mitarbeiter und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 2 Mio. EUR haben.
- Kleine Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. EUR haben.
- Mittlere Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. EUR oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. EUR haben.

Die hierbei geltend gemachten Schwellenwerte beziehen sich auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr. Die Mitarbeiterzahl entspricht der Anzahl der während eines Jahres beschäftigten Vollzeitarbeitnehmer (Europäische Kommission 2006: 5 ff.).

Neben der Bezeichnung KMU spielt der Prozess des Entscheidens eine bedeutende Rolle für unser Erkenntnisinteresse. Der Prozess des Entscheidens ist nicht weniger umfassend als das, was unter der Sammelkategorie KMU zusammengefasst ist, und bedarf damit einer Konkretisierung. Im Fokus der Auseinandersetzungen stehen Entscheidungen für oder gegen Interventionssysteme. Was bewegt Unternehmer zu einer Entscheidung für oder gegen Interventionssysteme? Wie sind ihre persönlichen Erfahrungen mit Förderinstrumenten?

Schließlich muss auch Verständigung darüber herrschen, was mit Innovationsförderung bezeichnet wird. Im Fokus des Erkenntnisinteresses stehen Innovationen in KMU (vgl. den Beitrag von Friedhelm Keuken in diesem Reader).

2. KMU im Diskurs

2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von KMU

Welche wirtschaftliche Bedeutung kommt kleinen und mittleren Betrieben zu? Diese Frage lässt sich eindeutig beantworten: In der Europäischen Union stellen kleine und mittlere Unternehmen ca. 99 % aller Unternehmen und bieten ca. 75 Millionen Menschen einen Arbeitsplatz.

„Kleinstunternehmen sowie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spielen in der europäischen Wirtschaft eine zentrale Rolle. Sie bilden eine wichtige Quelle für unternehmerische Fähigkeiten, Innovation und Beschäftigung" (Europäische Kommission 2006: 5). Die Gesamtheit der KMU in den 25 Mitgliedsstaaten setzt sich somit aus 23 Millionen KMU zusammen, die rund 75 Millionen Arbeitsplätze stellen und 99 % des Unternehmensbestandes ausmachen (ebd.: 5).

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn ermittelt aktuelle Schlüsselzahlen für den deutschen Mittelstand. Dabei wird eine leicht abweichende Definition verwendet. Als kleine Unternehmen werden unabhängige Betriebe mit bis zu neun Beschäftigten und weniger als 1 Million € Jahresumsatz, als mittlere Unternehmen solche mit bis zu 499 Beschäftigten und einem Jahresumsatz von bis unter 50 Millionen € bezeichnet (IfM 2011). Um die wirtschaftliche Bedeutsamkeit kleiner und mittlerer Unternehmen deutlich zu machen, sei der Unternehmensbestand 2008 zitiert: von insgesamt 3,63 Mio. deutschen Unternehmen, sind 3,62 Mio. kleine und mittlere Unternehmen. Der KMU Anteil beläuft sich auf 99,7 %. Insgesamt arbeiten 70,5 % der Beschäftigten und Auszubildenden, die in Unternehmen tätig sind, in kleinen und mittleren Unternehmen.

Es lässt sich festhalten, dass kleinen und mittleren Unternehmen eine überaus bedeutende wirtschaftliche Rolle zukommt. Darüber hinaus machen die Ausführungen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von KMU deutlich, wie heterogen die Masse der Unternehmen ist, die sich hinter dem Sammelbegriff KMU verbirgt. Die in diesem Arbeitspapier verwendete erste KMU-Definition ist am 01.01.2005 in Kraft getreten. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick gegeben, wie mit der Masse von kleinen und mittleren Unternehmen vor Inkrafttreten der neuen KMU-Definition umgegangen worden ist. Dieser kurze Abriss erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll ein Eindruck über den wissenschaftlichen Umgang mit der Sammelkategorie KMU vermittelt werden und für den nicht unproblematischen Umgang mit dieser Kategorisierung sensibilisiert werden.

2.2 Entwicklung der Sammelkategorie KMU

Wolfram Wassermann konstatierte bereits 1988 die fehlende einheitliche Auffassung hinsichtlich der Unterscheidung von Klein- und Mittelbetrieben gegenüber Großbetrieben (vgl. Wassermann 1988: 3). Anstatt eine Einteilung in einheitlich geltende Betriebsgrößenklassen vorzunehmen, hat man sich auf eine variable Einteilung nach Wirtschaftsbereichen geeinigt. Klassische Charakteristika kleiner und mittlerer Industriebetriebe (auf diesen Wirtschaftsbereich legt Wassermann den Fokus), wie das hierarchisch-familiäre Betriebsklima oder die Beschränkung auf eine Betriebsstätte, werden als ideologische Idylle kritisiert (vgl. ebd.: 11). Eberhardt Hamer (1987; zitiert nach Wassermann 1988: 11 ff.) plädiert für eine Unterscheidung mittelständischer Unternehmen nach den Kategorien „Risikounternehmer" und „Gehaltsunternehmer". Für das bessere Verständnis dieser Kategorien sei angemerkt, dass der Risikounternehmer dem Bild des Patriarchen und der Gehaltsunternehmer dem Bild des Managers entspricht. Darüber hinaus sind kleine und mittlere Unternehmen durch Personenbezogenheit und Unabhängigkeit von Großunternehmen charakterisiert, wobei das Merkmal „Unabhängigkeit von Großunternehmen" kritisch betrachtet werden müsse. In Anbetracht unterschiedlichster Organisationsformen (z. B. Zuliefererfirmen, Zweigbetriebe von Konzernen etc.) sei die Selbstständigkeit von mittelständischen Betrieben zu relativieren. Es empfiehlt sich, von weitgehend selbstständig agierenden kleinen und mittleren Betrieben auszugehen. In Abgrenzung zu den klassischen Merkmalen kleiner und mittlerer Unternehmen gelten folgende Charakteristika: persönliche Beziehung zum Kunden, starke Bedeutung von Dauerkundschaft, geringe Bedeutung von Export, keine systematische Marktforschung und geringe Anwendung von Marketingmethoden, Wettbewerbsfähigkeit bezieht sich stärker auf die Größen „Qualität" und „Termineinhaltung" als auf Preiskonkurrenz, Bereitschaft zur Ausführung von Sonderwünschen der Kunden, keine ausgesprochene Absatz- und Umsatzplanung in inhabergeführten Betrieben, kurze Planungszeiträume, in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten existiert keine gesonderte Personalabteilung, äußerste Schnelligkeit von Entscheidungen und deren Umsetzung in die Praxis, geringe Staffelung von Hierarchie, geringe Bereitschaft zu eigener Weiterbildung, keine formalen Anwesenheits- oder Leistungskontrollen (vgl. ebd.: 12 ff.).

Mendius, Sengenberger und Weimer untersuchten 1987 das Arbeitskräfteproblem und Humanisierungspotenziale in Kleinbetrieben und kamen unter anderem zu folgenden Ergebnissen: zunächst bleibt festzuhalten, dass institutionelle Voraussetzungen für Humanisierungsmaßnahmen in kleinen und mittleren Betrieben weitgehend fehlen, woraus eine Rückständigkeit der Kleinbetriebe bei Humanisierungsmaßnahmen resultiert. Es liegen keine ausgeprägten Erfahrungen mit einschneidenden betrieblichen Umstellungen vor und die kleine Belegschaft ist durch eine hohe Fluktuation gekennzeichnet. Ein Bestandteil der tradierten Personalpolitik besteht unter anderem darin, langgediente Arbeitskräfte, die gesundheitlich beeinträchtigt sind, weiter zu beschäftigen. Zudem werden die Thematisierung von Arbeitsbedingungen und das Entstehen eines Problemdrucks tendenziell verhindert. Außerdem herrscht wenig Arbeitsteilung und Arbeitszerlegung vor.

Bei einem Exkurs in die Vergangenheit der KMU-Forschung darf „Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb" von Kotthoff und Reindl (1990) nicht unerwähnt bleiben. Auf der empirischen Basis von 52 Untersuchungsbetrieben haben Kotthoff und Reindl die soziale Organisation von mittelständischen Eigentümerbetrieben erforscht. Im Fokus des Erkenntnisinteresses standen dabei „[...] das Wirtschaftshandeln der Unternehmer, die Arbeitsorganisation, die Arbeits- und Leistungsbedingungen und die sozialen Beziehungen zwischen Unternehmer und Arbeitern einschließlich der Interessenvertretung der Arbeiter" (Kotthoff/Reindl 1990: 9). Ohne ausführlich auf die Untersuchungsmethode einzugehen, sei kurz dargestellt, nach welchem Vorgehen die 52 Untersuchungsbetriebe ausgewählt worden sind. Durch die Kombination einer Branchenanalyse

mit einer Regionalanalyse sind „[…] vier typisch mittelständisch strukturierte Branchen ausgewählt und für jede Branche eine bzw. zwei Regionen gesucht [worden], in der Betriebe dieser Branche relativ gehäuft vorkommen und einen relevanten industriellen Wirtschaftsfaktor darstellen" (ebd.: 16). Die untersuchten Betriebe gehören der Holzmöbelindustrie, der Polstermöbelindustrie, dem Maschinenbau und der Bekleidungsindustrie an. Ergebnis der Erhebung ist eine Typisierung der Betriebe. Kotthoff und Reindl haben sieben Typen von Sozialordnungen in mittelständischen Eigentümerbetrieben herauskristallisieren können, die im Folgenden kurz und stichwortartig dargestellt werden:

Typ 1: Pragmatische Produktionsgemeinschaften: Pragmatische Produktionsgemeinschaften zeichnen sich unter anderem dadurch aus, dass es schwierig ist, den Chef zu identifizieren, weil seine Welt die Werkstatt und nicht das Büro ist. Der Chef ist das Mädchen für alles und der Betrieb ist sein Lebenswerk. Seine Verhaltensmaxime lässt sich wie folgt beschreiben: Sparsamkeit, Solidität, Vorsicht, möglichst keine Schulden machen! Unternehmer dieser Art bevorzugen das Unmittelbare, Direkte und „Handgestrickte". In ihrer Wahrnehmung sind für die Bewältigung eines Problems lediglich Geschick und guter Wille erforderlich. Der Chef einer pragmatischen Produktionsgemeinschaft wird als Meister des kürzesten Weges bezeichnet. Er erkennt ihren spezifischen Pragmatismus als Quelle seines Erfolgs an und sorgt für eine große Durchlässigkeit und Transparenz im Betrieb. Zusammenfassend zeichnen sich pragmatische Produktionsgemeinschaften durch einen mitarbeitenden Chef, fehlende Hierarchien und eine große horizontale Durchlässigkeit aus. In der konkreten Ausformung der Arbeits- und Sozialordnung hat die pragmatische Produktionsgemeinschaft drei Spielarten: Selbstregulierende Produktionsgemeinschaft, gelenkte Produktionsgemeinschaft, Notgemeinschaft im Frauenbetrieb. (ebd.: 82 – 87)

Typ 2: Imperien und Patriarchate: Die soziale Wirkung der Unternehmerpersönlichkeit ist sowohl in einem Imperium wie auch in einem Patriarchat konkurrenzlos. Der Unternehmer zeichnet sich durch einen übersteigerten Herrschafts- und Loyalitätsanspruch aus und nutzt den regionalen Vorteil der „Moral der Arbeiter" konsequent aus. Zwischen dem Chef und den Arbeitern gibt es eine Hierarchie. Der Chef thront über dem Betrieb von seinem Schreibtisch aus. Zu seinen Aufgaben gehören darüber hinaus tägliche Erkundungsausflüge in die Fertigung.

Autokratische Unternehmerpersönlichkeiten treten in drei unterschiedlichen Gestalten auf:

- als hemmungslose Cäsaren oder
- als gestrenge Erzieher oder
- als traditionsgebundene Dorfpatriarchen.

Der hemmungslose Cäsar ist eine ungewöhnlich imposante, dynamisch-gebieterische Unternehmerpersönlichkeit, die ihre ganze Umgebung in ihren Bann zieht. Er wird als kompromiss- und skrupelloser Draufgänger beschrieben und als populistisch, hemdsärmelig und extrem erfolgsorientiert bezeichnet. Ein Unternehmer dieser Art versteht es, Widersprüche zu vereinbaren, was wiederum seine grandiose Wirkung ausmacht: Seine echte Volkstümlichkeit auf der einen und seine Überlegenheit auf der anderen Seite. Dieser Extremismus – Bodenständigkeit bei gleichzeitigem Griff nach den Sternen – ist der Grund dafür, dass sie bewundert werden. Hemmungslose Cäsaren nutzen ihre Faszination zur Bildung einer Zwangsgemeinschaft, die durch die Bewunderung und Zustimmung der Belegschaft legitimiert ist.

Die gestrengen Erzieher (pädagogische Patriarchaten) wirken über die Schaffung eines pädagogischen Milieus, wobei sich ihr Herrschaftswille mit einer über-individuellen Tugendlehre ummantelt. Die von diesen Unternehmern initiierte Umstellung von „Person" auf „Prinzip" bewirkt, dass die Werkstatt zwar chefbestimmt ist, aber von direkten impulsiven Eingriffen seiner Person befreit ist und somit ihr Eigenleben entwickeln kann.

Dorfpatriarchen zeigen geringere Beherrschungsambition. Dabei geschieht die autokratische Vergemeinschaftung nicht über die zugespitzte Ambition und das Pathos des Chefs, sondern über ein traditional dörfliches Pathos, in das die Autoritätsperson Chef als Sozialfigur eingebettet ist. Dem Dorfpatriarchen fehlt es am Willen zum Herausragen, was sich unter anderem durch ein geringes Kontrollbegehren äußert (ebd.: 166 – 167).

Für alle drei Varianten trifft zu, dass die Arbeiter keine Form autonomer kollektiver Interessenvertretung erreicht haben.

Typ 3: Wilde Ehen: Der eine Ehepartner ist Cäsar und der andere Ehepartner ist ein Neben-Cäsar. Eine wilde Ehe kann zum Beispiel zwischen dem Chef (Cäsar) und dem

Betriebsratsvorsitzenden (Neben-Cäsar) bestehen. In der wilden Ehe herrscht ein merkwürdiges Kommunikations- und Beziehungsspiel. Dabei befindet sich der gebieterische Vollblutunternehmer auf einer steilen Erfolgsbahn, aber die Arbeitnehmerseite beansprucht auf der Kommunikations- und Beziehungsebene eine Gleichrangigkeit mit dem Chef (Cäsar). Diese Forderung der Arbeitnehmerseite verursacht eine endlose Kette von Kampfhandlungen (in Form von Kampfspielen) und Wiedervereinigungen. Wichtig für das Verständnis dieser Kampfhandlungen ist die Erkenntnis, dass die Unternehmer nicht vernichten wollen, was sich ihnen entgegenstellt. Im Gegenteil haben sie Spaß an den Kampfhandlungen mit der Arbeitnehmerseite gefunden. Der Chef ist Thema Nummer 1 im ganzen Betrieb und die offen ausagierte Hassliebe wird zum sozialen Bindemittel. Infolgedessen verstärkt das Bösesein-Dürfen die Verbundenheit mit dem Chef. Dieses Kommunikations- und Beziehungsmuster manifestiert sich in repräsentativer Form in dem Verhältnis zwischen dem Chef und dem Betriebsratsvorsitzenden. Das Spezifische an dieser Form von Sozialordnungstyp ist, dass das Ringen um Anerkennung, Wertschätzung, Status und Zuneigung, das in allen Sozialordnungstypen das hintergründige Thema ist, als Drama offen inszeniert wird. Die Beziehung wird somit zum Thema der Beziehung und eine extrinsische, alt-testamentarische Hassliebe setzt die wildesten und zartesten Gefühle frei. Oft spielen starke Frauen eine bedeutende Rolle, wobei Frauenpower und Machismo eine Verbindung eingehen. Die wilde Ehe ist eine der stabilsten. (ebd.: 168)

Typ 4: Integrative Bürgergesellschaften: In einer integrativen Bürgergesellschaft tritt die Person des Chefs hinter der Sache zurück. Der Chef ist der Manager im eigenen Betrieb und hat ein zivilisiertes geregeltes Miteinanderumgehen etabliert. Dabei ermöglicht sein aufgeklärter bürgerlich-urbaner Habitus den Einzug von Liberalität in die betrieblichen Sozialordnungen. Der Betrieb wird „gesellschaftlicher“ Dreh- und Angelpunkt dieser Sozialordnung, die sich durch Versachlichung, Distanz, Rationalisierung der Beziehungen, Interessenformierung und Auseinandersetzung auszeichnet. Die Bürgergesellschaften sind gestandene Sozialgebilde mit Vergangenheit und einer geronnenen Sozialerfahrung. Anzumerken bleibt, dass das bürgerliche, das gesellschaftliche und das integrative Moment in den untersuchten Maschinenbaubetrieben einen anderen Kontext und auch eine andere Intensität hat als in den Bekleidungsbetrieben, deshalb hat dieser Typus zwei Ausformungen:

- die integrative Bürgergesellschaft im Facharbeiterbetrieb und
- die integrative Bürgergesellschaft im taylorisierten Frauenbetrieb. (ebd.: 187 – 189)

Typ 5: Waisenhäuser. Oder das verlorene Paradies: Waisenhäuser haben den tragenden Boden unter den Füßen verloren. Der Grund für den Verlust des tragenden Bodens besteht darin, dass etwas Irrsinniges geschehen ist, was die Betroffenen nicht verstehen. Der Betrieb wurde im wahrsten Sinne des Wortes verrückt. Aufgrund dieses Umstandes erleben die Arbeiter psychisches Leid. Die Arbeiter reagieren mit Negation des Klein- und Mittelbetrieblichen. Der Chef eines Waisenhauses hat sich den Betrieb nie zu eigen gemacht. Der Grund für dieses Verhalten des Chefs kann eine unglückliche Generationennachfolge sein. Daraus resultiert unter anderem, dass der Chef kein Verhältnis zur Produktion hat, was sich darin manifestiert, dass er aus der Fertigung auszieht. Der Auszug der Chefs aus der Fertigung stürzt diese sozial in ein Chaos. Dadurch werden vorhandene Potenziale verschleudert und vergeudet, was zur Folge hat, dass eine hierarchische Abgrenzung entsteht. Darüber hinaus entstehen Abteilungsdenken und Rivalitäten ohne klare Verteilung von Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen. Allgemein können Phänomene des sozialen Zerfalls und der Desintegration beobachtet werden. Letztendlich tritt Entfremdung in den Vordergrund dieser Sozialordnung. Diese Chefs sind Kleinunternehmer mit Widerwillen und sie ertragen diese Rolle nur in einer Scheinwelt. Ein häufig beobachtetes Phänomen in Betrieben mit dieser Sozialordnung ist die Verselbstständigung der Büros gegenüber der Werkstatt. (ebd.: 261 – 262)

Typ 6: Marktgesellschaften: Unternehmen, die eine marktgesellschaftliche Sozialordnung aufweisen, zeichnen sich durch Konkurrenzindividualismus aus. Der Unternehmer entfällt dabei als Formgeber der Sozialordnung. Vielmehr agiert er wie ein produktiver Verleger, der keinen Sinn für den Betrieb als Sozialveranstaltung entwickelt. Unternehmer und Arbeiter treten nur ökonomisch in eine Beziehung zueinander. Die Arbeiter in der Marktgesellschaft sind antiautoritäre Individualisten und private Einzelkämpfer, die ihre Interessen nur bei sich selbst gut aufgehoben sehen. (ebd.: 285)

Typ 7: Seelenlose Arbeitshäuser: In seelenlosen Arbeitshäusern verschwinden Menschen hinter ihren Funktionen und Rollen. Unternehmen werden eine Stätte der Kapital-

verwertung. Das Betriebsmodell wird als technokratisches Rationalmodell bezeichnet. Die erwünschte Sozialfigur in diesen Betrieben ist ein leicht handhabbarer und manipulierbarer Arbeiter, der sich vernünftig in den sachlogischen, betrieblichen Gesamtablauf einfügen lässt. Die Unternehmer versuchen nicht, ihren Firmen eine Identität zu verleihen. Vielmehr herrscht ein funktionaler Mechanismus, der keinen sozialen Schmierstoff braucht. Der Typus des seelenlosen Arbeitshauses taucht in zwei Spielarten auf:

- im panoptischen Typus
- und im despotischen Typus.

Der Unternehmer des panoptischen Typus versucht am konsequentesten das Rationalisierungsideal der wissenschaftlichen Betriebsführung einzulösen. Dabei glaubt er an den „one best way“, die Überlegenheit der Organisation über die Person und an den Segen einer maximalen Transparenz von Produktion und Arbeitsleistung. Die soziale Herrschaft über Subjekte ist verschwunden, denn es wird nur noch eine instrumentelle Herrschaft über Gegenstände ausgeübt. Die Arbeiter stehen über technische, organisatorische und bürokratische Systeme unter ständiger Beobachtung. Dadurch wird die Macht verheimlicht und als Sacherfordernis verkleidet. (ebd.: 288 – 308)

Der Unternehmer des despotischen Typus etabliert eine allseits beobachtbare Depersonalisierung des betrieblichen Lebens. Infolgedessen fehlt jeder ideologische Überschuss und die Macht tritt nackt und hässlich in Erscheinung. Die Unternehmer nehmen sich als in die Ecke gedrängt wahr und versuchen das Problemknäuel, welches sie zu ersticken droht, mit harter Hand zu zerschlagen. Dadurch entsteht eine Problemspirale ohne Ende und ein despotisches Muster, das sich beständig reproduziert, verfestigt und in seiner Wirkung unberechenbar sowie lückenhaft ist und bleibt (ebd.: 308 – 309). Zusammenfassend und allgemein lässt sich formulieren, dass sich diese Betriebe am weitesten von der Sozialform „mittelständischer Industriebetrieb“ wegbewegt haben. Das Soziale wird negiert, die Lebenswelt verboten und die Missachtung der Arbeiter als Mitproduzenten ist fest und klar kalkuliert. (ebd.: 320)

Nicht typologisierte Betriebe: Von den 52 Untersuchungsbetrieben sind drei nicht typologisiert worden. Davon passten zwei in kein Schema und einmal konnte nicht mit dem Chef gesprochen werden.

Dieser Exkurs in die Vergangenheit der KMU-Forschung macht deutlich, dass differente Zugänge zu dieser Thematik existieren und dass sich hinter der Bezeichnung kleine und mittelständische Unternehmen zunächst nicht mehr als eine Größenkategorie verbirgt. Als handhabbare Kategorie taugt die Sammelkategorie KMU nur begrenzt. Welche Indikatoren grenzen dieses Konzept weiter ein? Zum Beispiel sind andere Organisationsstrukturen denkbar. Organisationsstrukturen werden unter anderem deutlich, wenn man das Treffen von Entscheidungen in Unternehmen betrachtet.

2.3 Differenz Großunternehmen – KMU

Entscheidungen in großen Unternehmen sind formalisierter strukturiert und tendenziell in festgelegten Ablaufschemen gegliedert. Das bürokratisch und hierarchisch organisierte Großunternehmen entscheidet in der Logik der Industriebürokratie. Die informellen Abläufe unterscheiden sich davon oft erheblich, was in diesem Zusammenhang nicht weiter ausgeführt wird.

Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen folgen vermutlich anderen Logiken. Diese Vermutung liegt allein wegen der differenten Arbeitsgestaltung nahe. Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche in kleinen und mittleren Unternehmen sind weniger arbeitsteilig als vielmehr ganzheitlich geregelt. Aufgrund in vielerlei Hinsicht begrenzter Ressourcen werden Entscheidungen in kleinen und mittleren Unternehmen tendenziell weniger formalisiert getroffen, da zum einen eine flache Hierarchie vorherrscht und zum anderen die Rollen der Arbeitnehmer vielfältiger sind und möglicherweise sogar wechseln.

In aktuellen Ausarbeitungen der Unterschiede zwischen Großunternehmen gegenüber kleinen und mittleren Unternehmen wird die von Kotthoff und Reindl ausgeführte Differenziertheit nicht erreicht. Anstatt einer detaillierten Typisierung wird der Versuch einer Unterscheidung von Großunternehmen gegenüber dem kleinsten gemeinsamen Nenner von kleinen und mittleren Unternehmen unternommen.

Kleine und mittlere Unternehmen zeichnen sich nach Breisig (2006: 26) in Abgrenzung zu Großunternehmen durch folgende Charakteristika aus:

- Starke Prägung durch die Persönlichkeit des Unternehmers (Familienbetrieb),

- Funktion auf der Grundlage eines engen sozialen Beziehungsgefüges und alltäglicher persönlicher Kontakte zwischen Unternehmer, Führungskräften und Mitarbeitern,
- geringes Ausmaß an formalen Regelungen und Strukturen,
- flache, wenig ausgeprägte Hierarchie,
- kurze Dienst- und Instanzenwege und
- ein hohes Maß an Flexibilität aufgrund der überschaubaren Größe und des relativ geringen Strukturierungsgrades.

Aus all diesen unterschiedlichen Facetten ergibt sich unter anderem, dass Personalarbeit in kleinen und mittleren Betrieben anders gehandhabt wird als in Großunternehmen. Der folgende Absatz widmet sich den Besonderheiten der Personalarbeit in KMU.

2.4 Defizit und Äquivalenzmodell

Personalarbeit in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) wird an dem personalwirtschaftlichen Instrumentarium, das in größeren Unternehmen eingesetzt wird, gemessen. Orientiert an diesem Maßstab, muss festgestellt werden: Personalarbeit in KMU beinhaltet große Mängel. Diese Herangehensweise folgt dem Defizitmodell. Folgt man dieser Logik, haben KMU die Aufgabe, die personalwirtschaftlichen Gestaltungsansätze größerer Unternehmen zu übernehmen. Demgegenüber existiert das Äquivalenzmodell. Personalarbeit in KMU wird, diesem Modell folgend, unter dieser Fragestellung betrachtet: Welche besonderen Herausforderungen stellen sich KMU bei der Erfüllung ihrer personalwirtschaftlichen Funktionsanforderungen, und welche alternativen Möglichkeiten existieren, diese Probleme zu handhaben (Martin 2006: 6)? Basierend auf diesem Erkenntnisinteresse werden also Formen der Personalarbeit gesucht, die sich jenseits des Instrumenteneinsatzes großer Unternehmen befinden. Bislang lag der Fokus der betriebswirtschaftlichen (ökonomischen) empirischen Forschung auf der Untersuchung des Einsatzes von personalwirtschaftlichen Instrumenten und Methoden (nicht zuletzt dadurch begründet sich das defizitäre Bild der Personalarbeit in KMU). Auf der Grundlage der Auswertung des sozioökonomischen Panels, den Statistiken der Arbeitskostenerhebungen (welche sich aus den Angaben von Unternehmen herleiten) und Daten des IAB-Betriebspanels kommt Martin (2006) zu folgenden Schlussfolgerungen für die Personalarbeit von und in KMU:

- Größere Unternehmen bieten tendenziell mehr Anreize und arbeiten mit ausgefeilten Kontrollinstrumenten, aber in KMU existieren Potenziale für den Ausbau der Anreiz- und Kontrollfunktion.
- Im Hinblick auf die Rekrutierung von Personal und die interne Selektion (meint: die Platzierung von Mitarbeitern im Zuge von Karrierebewegungen) leiden KMU unter einem strukturell nur schwer kompensierbaren Nachteil gegenüber großen Unternehmen, allerdings werden die Möglichkeiten der individuellen Arbeitsplatzgestaltung in kleineren Unternehmen besser genutzt.
- KMU scheinen schlechtere Ausgangsbedingungen im Hinblick auf Sozialisation und Integration ihrer Mitarbeiter zu haben; irritierend ist, dass KMU bessere Möglichkeiten haben, die Sozialisation und Integration ihrer Mitarbeiter zu fördern. Martin (2006) kommt zu dem Fazit: „Die betriebliche Personalarbeit wandelt sich in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße" (Martin 2006: 17).

3. Fallbeispiele zur Entscheidungsfindung

3.1 Implikationen für den empirischen Part

Kleine und mittlere Betriebe funktionieren anders als Großunternehmen. Die Andersartigkeit im Vergleich mit Großunternehmen scheint allerdings die einzige Gemeinsamkeit von KMU zu sein. Die vorangegangenen Abschnitte fassen zusammen, worin strukturelle Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen bestehen; und doch wird deutlich, dass „der typische kleine und mittlere Betrieb" nicht existiert. Von daher kann es nicht Ziel des folgenden empirischen Parts sein, das Entscheidungsverhalten in KMU zu untersuchen. Die Intention der geführten Interviews besteht vielmehr darin, dieses Feld explorativ zu erkunden, um diesbezüglich Ideen entwickeln zu können.

Es sind Experteninterviews mit den Inhabern drei kleinerer Unternehmen und eines mittleren Unternehmens geführt worden. Die Unternehmen gehören unterschiedlichen Branchen an und sind unterschiedlich erfolgreich. Die Aufarbeitung der Interviews gestaltet sich wie folgt: Zunächst wird das Unternehmen in der hier gebotenen Kürze vorgestellt. Daraufhin wird der spezifische Umgang mit Fördersituationen aus der Perspektive des Inhabers dargestellt. Schließlich wird thematisiert, wie auf einer allgemeinen Ebene mit Entscheidungen im Unternehmen umgegangen wird. Dieser

deskriptive Zugang zu den empirischen Ergebnissen ist der Andersartig- und Vielfältigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen geschuldet. Möchte man nachvollziehen können, vor welchem Hintergrund in kleinen und mittleren Betrieben Entscheidungen getroffen werden und mit Fördersituationen umgegangen wird, so ist eine Beschreibung der spezifischen Unternehmung unerlässlich. Sobald dieser Arbeitsschritt geleistet und die vier Betriebe und deren Umgang mit Fördersituationen und Entscheidungen dargestellt worden ist, schließt dieser Beitrag mit einer Ableitung. Was lässt sich aus den Interviews mit den vier Inhabern kleiner Betriebe für die Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittleren Unternehmen ableiten? Dieser Frage widmet sich der letzte thematische Abschnitt dieses Beitrags. Darüber hinaus werden Forschungsperspektiven aufgezeigt.

3.2 Großwäscherei

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Familienunternehmen besteht seit 90 Jahren und hat im Laufe der Jahrzehnte sein Profil im Markt stets weiterentwickelt. Das Unternehmen entstammt dem Privatkundengeschäft mit Filialen von Heißmangeln und chemischen Reinigungen. Heute ist das Unternehmen als Großwäscherei und vornehmlich als Systemanbieter tätig, der Großkunden wie Altenheime und Hotels bedient. Auch als Großwäscherei ist es der Anspruch des Unternehmens, das Serviceniveau zu halten und etwa die Bewohner in den Altenheimen wie Privatkunden zu behandeln.

Das Unternehmen hat zwischen 100 und 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die zum Teil schon seit Jahrzehnten im Familienbetrieb beschäftigt sind. Geschäftsführer ist ein Sohn der Familie, die übrige Familie hat sich zurückgezogen und ist im Geschäftsalltag nicht präsent. Der Organisationsaufbau des Unternehmens ist als eine flache Hierarchie angelegt. Abteilungen bzw. Teams von 10 bis 15 Beschäftigten werden von Vorarbeiterinnen geführt, die Geschäftsführung wird durch eine kleine Serviceabteilung unterstützt.

Das Unternehmen setzt auf hoch technisierte Reinigungsstraßen in Verbindung mit einem Technik- und Logistikkonzept, das garantiert, dass jeder Kunde genau seine Wäsche wieder zurückerhält.

Die Mitgliedschaft in einem regionalen Netzwerk hat für das Unternehmen einen zentralen Stellenwert. 120 Mitglieder haben sich in diesem Netzwerk mit dem Ziel zusammengeschlossen, eine externe, hochprofessionelle Weiterbildung aufzubauen und zu teilen. Je nach dem eigenen Bedarf können Dienstleistungen angefordert werden, die ein Team von festen und freien Dozentinnen und Dozenten erbringt. Das Netzwerk wird von einem kleinen Netzwerkmanagement geleitet.

Umgang mit Fördersituationen

Das Unternehmen macht durchaus Gebrauch von unterschiedlichen Fördermöglichkeiten. So hat es auf einen Logistikdienstleister aus einem Netzwerk des Unternehmens zurückgegriffen, mit dessen Hilfe das Technik- und Logistikkonzept realisiert wurde. Ein Teil der Leistungen wurde über das Instrument der Potenzialberatungen gefördert. Für die Wahl des Dienstleisters war der Netzwerkkontext entscheidend, die Förderung spielte eine eher untergeordnete Rolle. Allerdings ist im Netzwerk das Instrument der Potenzialberatungen wohl bekannt, in Einzelfällen wird es zur Anbahnung von Dienstleistungsbeziehungen zwischen den Partnern bei Innovationsentwicklung von KMU genutzt. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Kontext auch das Netzwerkmanagement, das eine bedeutende Informationsquelle für die Mitglieder ist.

Eine weitere genutzte Förderung liegt schon mehr als acht Jahre zurück und betraf die Energieeffizienz. Hier wurde in eine neue Maschine investiert und dazu ein entsprechendes Darlehen genutzt. Ein Nebeneffekt des Förderrahmens lag in der Nutzung von günstigen Einkaufsoptionen.

Auch eine Förderung der örtlichen Arbeitsagentur hat das Unternehmen in Anspruch genommen. Die Entscheidung wurde aber in allen Fällen zunächst unter Auswahlkriterien wie Qualifikation, Motivation und Teamfähigkeit getroffen. Wenn die Personalentscheidung feststand, wurden Optionen einer Förderung durch die Arbeitsagentur geprüft. Eine Suche nach Förderung und dann nach geeigneten Bewerberinnen fand bisher nicht statt.

Der Geschäftsführer verfolgt generell die Philosophie, sich um Förderung von Innovationen nur da zu bemühen, wo es ihm sinnvoll erscheint. Dabei prüft er die Fördermodalitäten und den Nutzen für das Unternehmen genau. Die Zielsetzung, pekuniäre Förderung zu erhalten oder einen solchen Be-

rater auszuwählen, der mit der Unterstützung von Förderprogrammen winkt, ist eher sekundär. Maßstab bleibt vor allem der Nutzen für das Unternehmen. Den eigentlichen Abwägungsprozess sieht er vor allem als eine Geschäftsführungsaufgabe.

Entscheidungen im Unternehmen

Der Geschäftsführer arbeitet systematisch an der Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Verantwortlichkeiten und Abläufe sind so organisiert, dass für seine strategischen Planungen Freiräume bleiben. Seine Arbeit beschreibt er über den Jahreszeitraum gesehen als ein Drittel Tagesgeschäft, ein Drittel Kundengeschäft und ein Drittel strategische Fragen.

Wichtige Ansprechpartner für die eigene mittel- und langfristige Planung wie auch für die Unterstützung in Projekten sind mindestens das oben skizzierte regionale Netzwerk, ein Unternehmensberater mit langjährigen Kontakten zum Unternehmen sowie ein Technologieexperte der Branche.

Zur Konkretisierung der Planungen und zu deren Umsetzung werden kleinteilige bis maximal drei Monate dauernde Projekte initiiert, die in Teams unterschiedlicher Zusammensetzung aus Geschäftsführung, Vorarbeiterinnen und Beschäftigten abgearbeitet werden. Damit verfolgt der Geschäftsführer eine beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Das geht bei Investitionsprojekten so weit, dass Mitarbeiter über Messebesuche in die Beurteilung von neuen Maschinen einbezogen werden; die letzte Entscheidung verbleibt allerdings bei der Geschäftsführung.

Im Tagesgeschäft setzt das Unternehmen auf ein klassisches System von Verantwortlichkeiten und Teambesprechungen.

3.3 Zulieferer von Kunststoffteilen

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Unternehmen produziert Kunststoffteile in extrem divergenten Losgrößen und bedient einen internationalen Kundenkreis in verschiedenen Branchen. Mit einem Dreischichtbetrieb gelingt dem Unternehmen eine hohe Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Kundenwünsche. Zugleich kann das Unternehmen auf ein sehr hohes Werkstoff-Knowhow zurückgreifen, das durch ein ausgezeichnetes technisches Equipment mit CAD- und Simulationssystemen unterstützt wird.

Der Unternehmensgründer und seine Frau bilden die Geschäftsführung, die Mitarbeiterzahl liegt zwischen 10 bis 20 Mitarbeitenden. Das Unternehmen hat mindestens einen Auszubildenden.

Das Unternehmen ist aktives Mitglied in mindestens zwei regionalen Netzwerken, der Geschäftsführer pflegt enge Kontakte zu einer Fachhochschule und übernimmt dort Lehrtätigkeiten.

Umgang mit Fördersituationen

Der Geschäftsführer bekundete, dass er sich nicht im Klaren darüber sei, woher ein kleines Unternehmen eigentlich Förderung beziehen könne. Die Förderlandschaft sei für ihn nicht transparent, und er hält fest, dass in seinem Unternehmen keine Förderung ankomme.

Er assoziiert Unterstützung in diesem Bereich zunächst mit der Pflichtmitgliedschaft in der IHK, deren Serviceleistungen aus seiner Sicht zu wünschen übrig lassen. Ebenso bestätigen ihn Unverbindlichkeiten und Uneindeutigkeiten im Ausbildungsrahmen und bei der Ausbildungspraxis in der Auffassung einer nicht gelingenden Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kammern.

Das Unternehmen hat bisher noch keine Förderung beantragt, so die erste Reaktion auf eine entsprechend gestellte Frage. Es hat allerdings Erfahrungen in einem Einzelfall mit der Arbeitsagentur gemacht, nämlich mit einem Zuschuss für die Beschäftigung eines Langzeitarbeitslosen bei einer frei gewordenen Stelle. Aufschlussreich war der Umgang des Unternehmens mit der Fördersituation: Als von der Seite der Agentur die Fördermodalitäten zu Ungunsten des Unternehmens entscheidend verkürzt werden sollten, verhandelte der Geschäftsführer mit der Agentur in der gleichen Weise wie mit seinen Kunden. Daraus entwickelte sich ein Verhandlungsprozess, der viel Zeit in Anspruch nahm und auf beiden Seiten nicht unerhebliche Personalkapazitäten band. Die formal geprägten Handlungsoptionen der Arbeitsagentur trafen auf das Verhandlungsgeschick eines versierten Geschäftsmannes, hoheitliche Aufgaben und Verwaltung öffentlicher Gelder auf ein auf einen (gegenseitigen) Vorteil orientiertes Handeln. Letztlich setzte sich die Hartnäckigkeit des Geschäftsführers durch.

Im Interview wurde die Diskrepanz zwischen dem Bedarf nach einer guten Kooperation mit einem Know-how-Partner

und negativen Erfahrungen mit Beratern sichtbar. Die bisherigen persönlichen Erfahrungen bestätigen das Bild der Verbreitung von Einstiegswissen, bei konkreten Problemen helfen aber letztlich nur die Anwendungstechniker der Maschinenhersteller und Rohstofflieferanten. In dem Produktionssegment sieht sich der Geschäftsführer mit einem hohen Spezialwissen ausgestattet, sodass die entstehenden Problemstellungen durch eigene Entwicklungsschritte gelöst werden können. Vor diesem Hintergrund kann der Geschäftsführer keinen Sinn in Beratung und damit in einer Förderung sehen.

Trotzdem würde die Geschäftsführung des Unternehmens es begrüßen, „den einen oder anderen Tipp" bezüglich der Nutzung von Fördermaßnahmen zu bekommen. Insgesamt müssten sowohl die Qualität als auch der Nutzen einer Maßnahme überzeugend sein. Die ideale Maßnahme wäre unbürokratisch, total vereinfacht, nicht zu teuer und ortsnah.

Entscheidungen im Unternehmen

Viele Entscheidungen in dem Unternehmen werden nach der Selbsteinschätzung eher im Team getroffen, Ausnahmen bilden Personalentscheidungen.

Interessant ist, dass der Geschäftsführer von einer Veränderung seiner Entscheidungskultur im Laufe seiner Berufsbiografie berichten kann. In der Gründungsphase hat er seine Entscheidungsfindung wesentlich hierarchischer gestaltet. Nach der Wachstumsphase befürchtet er die Gefahr einer Betriebsblindheit und bevorzugt einen partizipativen Entscheidungsweg, um einen größeren Erfahrungshintergrund zu nutzen.

Der Maßstab, der heute im Unternehmen an eine Entscheidung herangetragen wird, lautet: „Es muss den Jungs und Mädchen was bringen und es muss dem Unternehmen was bringen". Diese Interessenbalance steht für den Geschäftsführer im Fokus der Weiterentwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmens.

Dieses Führen durch Aushandeln bezieht inzwischen selbst die Personalentwicklung ein. Dies wurde deutlich an einem Beispiel. Um einen weiteren Ausbilder im Betrieb zur Verfügung zu haben, wurde die Belegschaft angesprochen, wer sich diese Zusatzqualifikation vorstellen könnte. Alles Weitere wurde dann mit den Interessenten verhandelt.

Selbst die Vorbereitung einer Investitionsentscheidung wurde in die Hände eines Teams gelegt. Mit den Worten „Ihr entscheidet selber!" schickte die Geschäftsführung ein Team auf Messen, damit es sich umfassend informieren und sich eine Meinung darüber bilden konnte, welche Maschine welchen Herstellers am besten geeignet ist. Die Ergebnisse dieser Recherchen und die begründete Meinung wurden der Geschäftsführung, dem Betriebsleiter und dem Produktionsleiter vorgestellt. Diesem Zirkel oblag dann letztendlich die endgültige Entscheidung.

3.4 Bauunternehmen

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Unternehmen ist auf die Dämmung von Bauten spezialisiert. Markenzeichen sind hohes theoretisches Know-how, ausgefeilte Konzepte für eine Vielzahl unterschiedlicher Dämmsituationen und eigene Dämmlösungen.

Das Unternehmen bietet neben klassischen Dämmaufträgen ein breites Spektrum von Serviceleistungen von der Analyse bis zur Entwicklung von Lösungen für spezielle Dämmsituationen an. Das Kundenspektrum reicht von der öffentlichen Hand über Privatpersonen bis hin zu Architekten.

Im Unternehmen sind 20 bis 50 Mitarbeiter beschäftigt, die zum Teil in Montagegruppen räumlich verteilt arbeiten. Die Arbeitsaufgaben werden vielfach als einfache Tätigkeiten angesehen, sie erfordern aber durchaus ein hohes Spezialwissen, Eigenständigkeit und Sorgfalt. Ein bis zwei Mitarbeiter leisten die Büroaufgaben.

Das Unternehmen ist Mitglied in mindestens zwei regionalen Netzwerken. Ein Netzwerk mit ca. 100 Mitgliedern zielt auf Arbeitsmarktinnovationen in einer Region. Hier werden in vier Untergliederungen Fragestellungen von Unternehmen und arbeitsmarktpolitischen Akteuren bearbeitet und interne und externe Lösungsansätze diskutiert. Das zweite Netzwerk – ebenfalls mit ca. 100 Mitgliedern – setzt sich für eine Erweiterung der regionalen Energiekompetenz ein und agiert damit in dem zentralen Geschäftsfeld des Unternehmens. Das Netzwerk engagiert sich konkret für die Qualifizierung von Beschäftigten in Unternehmen und im Arbeitsmarkt. Als allgemeine Ziele strebt das Netzwerk die Intensivierung der Anwendung regenerativer Energien, Anstrengungen zur höheren Energieeffizienz und eine entsprechende Kompetenzallokation in der Region an.

Umgang mit Fördersituationen

Der Eigentümer dieses Unternehmens hat Förderung in Form von Fördergeldern für die Neueinstellung von Personal, welches als schwer vermittelbar gilt (z. B. über 50 Jahre, schwer behindert etc.), in Anspruch genommen. Eine Besonderheit in der Personalpolitik des Unternehmens besteht darin, dass das Personal aufgrund des Spezialwissens grundsätzlich durch das Unternehmen selbst qualifiziert werden muss. Die Kenntnisse und Qualifikationen, die die Beschäftigten in diesem Unternehmen benötigen, sind derart spezifischer Natur, dass sie ihm oder ihr eigens für die Anstellung in dem Unternehmen vermittelt werden müssen. Aufgrund dieses Umstandes spielt es für den Eigentümer des Unternehmens – überspitzt formuliert – keine Rolle, ob er einen Fachhochschulabsolventen oder einen Langzeitarbeitslosen einstellt. Qualifizieren muss er sowohl den einen als auch den anderen. Aus dieser besonderen Situation heraus empfiehlt es sich für den Unternehmer geradezu, schwer vermittelbare Arbeitnehmer einzustellen und die ihm in diesem Fall zustehenden Fördergelder zu beanspruchen. Er setzt sich mit der örtlichen Agentur in Verbindung, sobald er Personalbedarf hat. Die Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit bezeichnet er als sehr gut. Während des Interviews betont der Unternehmer immer wieder, dass er mit dieser Fördersituation und Form von Kooperation sehr gute Erfahrungen gemacht habe.

Weniger positive Erfahrungen hat der Unternehmer mit der Inanspruchnahme der Förderung einer Unternehmensberatung gemacht. Obgleich die dafür anfallenden Kosten nur zur Hälfte durch ihn getragen werden mussten (die andere Hälfte ist gefördert worden), bedauert er den Kontakt mit dieser Fördersituation ausdrücklich. Die Leistung der Unternehmensberatung sei für ihn nicht beurteilbar. Er macht Gebrauch von Vokabeln wie „Schaumschlägerei“ und „Betrügern“, um die vermeintliche Leistung der Unternehmensberatung zu beschreiben. Der Wert der Beratungsleistung ist für den Unternehmer nicht vorhanden. Er betont mit Nachdruck, dass er nie wieder eine Unternehmensberatung beauftragen wird.

Insgesamt vertritt der Unternehmer die Meinung, dass sich Projekte, die durch Fördergelder finanziert werden, vordergründig mit sich selbst beschäftigen. Basierend auf seinen Erfahrungen mit einem der beiden Netzwerke stellt der Unternehmer fest, dass bei keinem geförderten Projekt etwas Greifbares, Handfestes herausgekommen sei. Er äußert den Verdacht, dass das Geld und die Zeit fast ausschließlich für die Verwaltung der Fördersumme verbraucht würden. Nicht zuletzt aufgrund dieser Erfahrung äußert der Unternehmer folgenden Kommentar: „Es reicht mir inzwischen, was die Förderlandschaft anbelangt.“

Die Frage nach der Beschaffenheit eines idealen Förderinstruments beantwortet der Unternehmer zunächst mit der Feststellung, dass die Szenarien, in welchen er Förderung benötigt hätte, nie auf bestehende Fördersituationen gepasst hätten. In der Konsequenz habe ihn kein Förderinstrument je unterstützt und er habe alles aus „eigener Kraft stemmen müssen“. Er berichtet davon, dass man in der betrieblichen Praxis auf bestimmte Situationen stoße, die gelöst werden müssen. Im Regelfall könne man als Unternehmer benennen, was einem bei der Lösung des Problems fehle. Die Lösung des Problems sei in seinem Fall noch nie förderfähig gewesen. Der Unternehmer träumt von einer Art „Handwerker-Experiment“ als ideales Förderinstrument. Das „Handwerker-Experiment“ soll wie folgt funktionieren: Das Unternehmen wird von einem Kunden mit einem Auftrag betraut, den es nicht mit dem üblichen Know-how erfüllen kann. Für den Unternehmer besteht ein ideales Förderinstrument dann darin, die Personal- und Materialkosten, die während der Experimentierphase, die für die erfolgreiche Erfüllung des Auftrags nötig ist, anfallen, erstattet zu bekommen.

Entscheidungen im Unternehmen

Das Unternehmen ist in selbstständigen Teams organisiert, um die Montageaufgaben vor Ort leisten zu können. Auch die Geschäftsführung ist viel außerhalb des Büros tätig. Im Unternehmen gilt das Leitbild eigenständiger Arbeit.

Der Unternehmer kann allgemeine Fragen zu der Entscheidungsfindung in seinem Betrieb kaum beantworten. Er weist auf die Unterschiedlichkeit der täglich anfallenden, kleinen und großen Entscheidungen hin. Im Allgemeinen werden „Entscheidungen halt getroffen“. Er lerne aus Erfahrungen und lasse diese in seine Entscheidungen einfließen. Darüber hinaus wisse er nichts weiter Berichtenswertes bezüglich seiner Entscheidungspraxis.

3.5 Ingenieurbüro

Kurzbeschreibung des Unternehmens

Das Unternehmen ist seit Jahrzehnten in der Architektur- und Ingenieursplanung sowie mit Planungsleistungen in

speziellen Segmenten tätig. Es bedient ein breites Marktspektrum in der Erstellung von Großobjekten und deren Umbau.

Das Büro beschäftigt 10 bis 20 Mitarbeiter.

Umgang mit Fördersituationen

Im Umgang mit Fördersituationen weist der Geschäftsführer darauf hin, dass insbesondere von der Berufskammer sehr viele Themen angeboten werden, die im Hinblick auf eine strategische Entwicklung wichtig seien. Bei für das Unternehmen wichtigen Themen habe er sich durchaus informiert. Es sei aber nicht zu einem geförderten Projekt gekommen.

Eine Fördersituation war ihm präsent. So wurde bei einer Teambesprechung eine Einigung darüber erzielt, dass für einen großen Teil der Mitarbeiter eine Weiterbildung in einer bestimmten Software wichtig sei. Das Unternehmen habe hierzu eine Reihe von Angeboten eingeholt. Einer der Anbieter warb mit der Förderung über einen Bildungsscheck. Für das Unternehmen war dies durchaus attraktiv, da so der Kreis der qualifizierten Mitarbeiter vergrößert werden konnte.

Allerdings gestaltete sich das Antragsverfahren aufwendig. Nach der Antragsstellung stellte sich heraus, dass für einen Teil der Mitarbeiter der Bildungsscheck nicht eingesetzt werden konnte, da sie im Rahmen einer durch die Berufskammer vorgeschriebenen Weiterbildung bereits über ein zu hohes Weiterbildungskontingent verfügten. Letztlich musste das Unternehmen die Kosten mit einer Ausnahme in Eigenregie übernehmen.

Der Geschäftsführer äußerte den Wunsch, tatsächlich mehr Optionen zur Förderung der Qualifizierung für die Beschäftigten zu entwickeln. So müssen die Mitarbeiter sich auf laufende Updates insbesondere bei CAD-Programmen einrichten. Das Unternehmen hat hierfür die notwendige Qualifizierung gewährleistet. Dem Unternehmen sei es aber nicht möglich, für den bestehenden Mitarbeiterstamm Qualifizierungen in neuen Programmen wie 3D-Simulationen vollständig zu übernehmen. Hier wäre eine (Teil-)Förderung hilfreich.

Entscheidungen im Unternehmen

Das Unternehmen ist auf selbstständiges Arbeiten ausgerichtet. Die Projekte werden von einzelnen Mitarbeitern oder in Kleinteams geleistet. Angesichts der Komplexität und der Informationsdichte der einzelnen Projekte unterliegen die Mitarbeiter einer hohen Eigenverantwortlichkeit. Wichtige Aspekte werden in Teambesprechungen vorgetragen.

Im Unternehmen besteht eine hohe Kommunikationsintensität. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiter erfährt so eine gewisse Entlastung, indem der kollegiale Austausch ein wichtiges Element für die Beschäftigten bildet. Wichtige Entscheidungen werden mit dem Geschäftsführer abgestimmt.

Strategische Entscheidungen werden von der Geschäftsführung für die Gesellschafterversammlung aufbereitet und dort erörtert. Hier erfolgen dann die zentralen Weichenstellungen für das Unternehmen.

4. Fazit der Fallbeispiele und Forschungsbedarf

Die hier vorgestellten Fallbeispiele zeigen in ihrer Zusammenstellung recht unterschiedliche Facetten des Umgangs mit Förderung. Aus der explorativ angelegten Untersuchung können keine Generalaussagen über KMU in Deutschland abgeleitet werden.

Diese Vielfalt in der KMU-Landschaft macht es also kaum möglich, für 97 % der deutschen Unternehmen Aussagen zu treffen und die Blackbox „Entscheidungsfindung in KMU“ auszuleuchten. So gesehen war unsere ursprüngliche Absicht, diese Blackbox mit einem Grundmodell von Entscheidungsfindung zu erhellen, für den vorhandenen Ressourcenrahmen zu anspruchsvoll. Die Gründe liegen nicht nur in der Masse und Vielfalt, sondern auch in der Komplexität der Untersuchungskategorie Entscheidungsfindung. Wichtig für die Fallstudien war die Eingrenzung der Fragestellung auf den Umgang mit Fördersituationen.

Die Vielfalt und die Vielzahl von KMU lassen die Schlussfolgerung zu, dass eine breitenwirksame Anwendung von Förderinstrumenten eine gewisse Offenheit haben muss, um den daraus resultierenden Anforderungen gerecht zu werden. Dies erklärt, dass sich in der Praxis eine Reihe von Instrumenten wiederfindet.

An allen Fallbeispielen hat uns das Bemühen um eine beteiligungsorientierte Unternehmensführung erstaunt. Dies

mag an unseren Zugängen über verschiedene Netzwerke liegen, da die Chance auf eine partizipative Unternehmensführung bei in Netzwerken organisierten Unternehmen der Erwartung nach höher liegt. Es wäre aber eine spannende Forschungsfrage, dies näher zu untersuchen und zu überprüfen, ob und in welchem Maße sich die Führungskultur verschoben hat und ob die jetzige Generation der Inhaber und Geschäftsführer hier andere Zielsetzungen hat.

Bei unserer Literaturrecherche sind wir auf keine Alternative zur viel zitierten Studie von Kotthoff und Reindl gestoßen, deren Fallstudien in den Jahren 1988/89 durchgeführt wurden. Die soziale Welt in KMU ist sonst nirgendwo so konsistent beschrieben. Die vorgelegte Typisierung mag zwar von der Wortwahl vom damaligen Zeitgeist geprägt sein, ihre Beschreibung ist aber der einzige uns bekannte, auf eine breite empirische Basis gestützte sozialwissenschaftliche Versuch, die Vielfalt in KMU durch eine Typisierung handhabbar zu machen. Würden diese Typen (oder vergleichbare) heute noch bestehen, wäre dies durchaus hilfreich für den Anschluss von Fragestellungen wie die Frage nach einer Weiterentwicklung von Förderinstrumenten.

Eine Neuauflage der Untersuchung, die vor der deutschen Wiedervereinigung durchgeführt wurde, ließe sich durchaus mit einem vergleichbaren Design durchführen, so etwa in Fokussierung auf ausgewählte Branchen. Hier bestände zumindest für einige Branchen die Chance auf einen Vergleich mit der ursprünglichen Studie. Eine große Zahl von Fallstudien würde es erlauben, eine neue Typisierung zu erarbeiten, die die heutige soziale Welt der betrieblichen Realität beschreibt. Es stellt sich die Frage, wie sich die heutige, durch Individualisierung geprägte Gesellschaft auf eine derartige Typisierung auswirken würde. Diese Forschungsfragestellung bietet auch Anschlussmöglichkeiten zu Konzepten einer Stakeholder-Orientierung oder der Ausrichtung einer Corporate Social Responsibility. An das heutige Repertoire von Forschungsinstrumenten wie Online- oder Omnibusbefragungen ließe sich durchaus eine breite Erhebung anschließen, die einen Überblick über die Verteilung verschiedener Typen geben könnte.

Aus den Fallbeispielen wollen wir die Anregung des „Handwerker Experiments“ hervorheben. Wie könnte es möglich sein, auch Handwerkern in ihrer Arbeitsdomäne wirksamer kleine Innovationen zu ermöglichen, die vor allem auf die Lösung konkreter, praktischer Fragen zielen? Welche Ressourcen würden Handwerker benötigen, um einen Freiraum für Experimente zu erhalten? Wären hierzu eher finanzielle oder eher wissensbasierte Ressourcen notwendig?

Ein weiterer Aspekt ist die Bedeutung von Netzwerken in der Entscheidungsfindung von KMU. Auch in einem unserer Beispiele wird der innovationsförderliche Charakter von Netzwerken betont. Förderinstrumente sollten gerade diesen Charakter verstärkt aufgreifen und nicht nur gezielt Netzwerke bewerben, sondern sie auch als Premiumpartner mit einer gewichtigeren Rolle ausstatten. Überlegungen zu sinnvollen Akteurskonstellationen und zum Zusammenwirken von Instanzen der Politik, Wirtschaft und Verbänden finden sich im Beitrag von Loose/Schultze in diesem Reader.

5. Quellenverzeichnis

5.1 Literatur

- **Hamer, E. (1987):** Das Mittelständische Unternehmen; Eigenarten, Bedeutung, Risiken und Chancen. Stuttgart: Horst Poller Verlag.
- **Kirner, E./Som, O./Dreher, C./Wiesenmaier, V. (2006):** Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Karlsruhe: Forschungszentrum Karlsruhe (PTKA).
- **Kotthoff, H./Reindel, J. (1990):** Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen: Verlag Otto Schwartz & Co.
- **Martin, Albert (Hrsg.) (2006):** Managementstrategien von kleinen und mittleren Unternehmen. Stand der theoretischen und empirischen Forschung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- **Mendius, H. G./Sengenberger, W./Weimer, S. (1987):** Arbeitskräfteproblem und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben. Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens; Bd. 82. Frankfurt am Main; New York: Campus Verlag.
- **Wassermann, W. (1988):** Arbeit, Gesundheit und neue Technik in Klein- und Mittelbetrieben: Struktur- und Handlungsprobleme der betrieblichen Interessenvertretung. Dortmund: Werkstattbericht Nr. 34.

5.2 Internetquellen

- **Breisig (2006):** Organisation. Abgerufen am 21.10.2011: http://www.bba.uni-oldenburg.de/download/leseprobe_organisation.pdf

- **Europäische Kommission (2006):** Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Abgerufen am 21.10.2011: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf
- **IfM (2011):** KMU-Definition des IfM Bonn. Abgerufen am 21.10.2011: http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89
- **KMU-Innostrat.** Projekt-Homepage. Abgerufen am 21.10.2011: http://www.kmu-innostrat.de

5.3 Weiterführende Literatur

- **Aderhold, J./John, R. (2005):** Innovation. Sozialwissenschaftliche Perspektiven. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- **Ariely, D. (2008):** Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen. München: Droemer Verlag.
- **Bouncken, R. B./Joachims, T./Küsters, E. A. (Hrsg.) (2008):** Steuerung versus Emergenz: Entwicklung und Wachstum von Unternehmen. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Egbert Kahle. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Bartscher, T. (1997):** Organisationsstrukturen und ihre Bedeutung für die Informationsverwendung bei der Entscheidungsfindung. München: Rainer Hampp Verlag.
- **Fichter, K./Beucker, S. (2008):** Innovation Communities. Promotorennetzwerke als Erfolgsfaktor bei radikalen Innovationen. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- **Fromm, C./Pröll, U. (2000):** Gesundheit und Sicherheit im Kleinbetrieb – Präventive Potenziale der kleinbetrieblichen Arbeitswelt und Möglichkeiten ihres systematischen Ausbaus. Dortmund.
- **Fueglistaller, U./Müller, C./Volery, T. (2008):** Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Hilbert, J./Kleinaltenkamp, M./Nordhause-Janz, J./Widmaier, B. (1991):** Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden? Schriften des Institut Arbeit und Technik. Opladen: Leske und Budrich.
- **KfW Bankengruppe (2008):** Der KfW Kompass. Frankfurt am Main: KfW Bankengruppe.
- **Loose, A./Sydow, J. (1997):** Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen. Strukturationstheoretische Betrachtungen.
- **Martin, A./Behrends, T. (1999):** Die innovative Organisation aus kulturtheoretischer Sicht. Lüneburg: Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung.
- **Martin, A. (2005):** Das strategische Entscheidungsverhalten von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Heft 30. Lüneburg: Institut für Mittelstandsforschung.
- **Martin, A. (1995):** Führungsstrukturen und Entscheidungsprozesse. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Heft 1. Lüneburg: Institut für Mittelstandsforschung.
- **Martin, A. (1996):** Die empirische Forschung kollektiver Entscheidungsprozesse. Beiträge zum Verständnis und zur Verbesserung des Verhaltens von Organisationen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Heft 4. Lüneburg: Institut für Mittelstandsforschung.
- **Martin, A. (2005):** System- und handlungstheoretische Überlegungen zur Führung von kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung. Heft 31. Lüneburg: Institut für Mittelstandsforschung.
- **Merz, J./Schulte, R. (Hrsg.) (2008):** Neue Ansätze der Mittelstandsforschung. Berlin: LIT Verlag.
- **Meyer, J.-A. (Hrsg.) (2007):** Planung in kleinen und mittleren Unternehmen. Köln: Josef Eul Verlag.
- **Moldaschl, M. (2006):** Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Managementforschung 16. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Scherer, A. G./Kaufmann, I. M./Patzer, M. (Hrsg.) (2009):** Methoden in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- **Schimank, U. (2005):** Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag.
- **Schreyögg, G./Sydow, J. (2003):** Strategieprozesse und Pfade. Managementforschung 13. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- **Thaler, Richard H./Sunstein, Cass R. (2009):** Nudge. Wie man kluge Entscheidungen anstößt. Berlin: Econ

Partizipation als Voraussetzung für die Gestaltung selbstgesteuerter Lernprozesse zur Initiierung von Innovationsstrategien in KMU[1]

von Robert Cywinski

Innovationsprozesse sind – vor allem für viele KMU – mit nicht zu unterschätzenden Umsetzungsproblemen behaftet. Jede Neuerung bringt es mit sich, dass bestehende Strukturen und Prozesse infrage gestellt werden (müssen) und eingeübte Verhaltens- und Verfahrensweisen ungültig werden. Die Generierung und Implementierung von Innovationen bedarf daher qualifizierter, kompetenter und motivierter Beschäftigter, um neue und komplexe Aufgaben, die mitunter sowohl ein hohes Maß an Unsicherheit als auch ein hohes Risiko des Scheiterns beinhalten, zu meistern.

Die aus solchen Veränderungsprozessen resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten sind in hohem Maße zukunftsorientiert. Etwaige betriebliche Umsetzungsprobleme ergeben sich aus veränderten Arbeitsorganisationsprozessen, die auf veränderte Marktbedingungen, Kundenwünsche und/oder Wettbewerbskonstellationen reagieren und sich wiederum dynamisch und flexibel entwickeln. Betriebliche Personalentwicklungsmaßnahmen, die eine Förderung der Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten ermöglichen sollen, dienen als ein zentrales Instrument der Unternehmensstrategie zur Sicherung der Wettbewerbs- und Beschäftigungs- sowie Innovationsfähigkeit. Konventionelle Weiterbildung – verstanden als hochgradig formalisierte Vermittlung fachlicher Wissensbestände und expliziten Wissens – stößt im Innovationsbereich jedoch deutlich an ihre Grenzen.

Im Rahmen der Tendenz von einer berufs- und funktionsbezogenen zu einer prozessbezogenen Arbeitsorganisation, einer damit inkludierten Subjektivierung der Arbeit und der sich daraus ergebenden Prozessorientierung und Dezentralisierung betrieblicher Bildungsarbeit (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky 2004) sowie im Kontext des Paradigmenwechsels von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung gewinnen seit geraumer Zeit in Wissenschaft und zunehmend auch der betrieblichen Praxis selbstgesteuerte Lernstrategien, die eng an das Arbeitshandeln gekoppelt sind, an Bedeutung. Die Gründe und Ursachen hierfür sind vielschichtig. Sie reichen von neoliberalen Umstrukturierungstendenzen des (Weiter-)Bildungswesens über die betriebswirtschaftliche Anforderung an institutionalisierte Lernarrangements, Zeit und Kosten zu sparen, bis hin zu erkenntnistheoretisch-konstruktivistisch geprägten Überlegungen zum situierten, authentischen und selbstorganisierten Lernen, wie es im Bereich der Erziehungswissenschaften z. B. von Siebert (2000) konzipiert wurde.[2]

Vor dem Hintergrund der konstitutiven These dieses Beitrags, dass Innovationsprozesse sich besser und nachhaltiger entwickeln, soweit Beschäftigte als mündige Subjekte betrachtet und ihre Interessen und Perspektiven in der betrieblichen Weiterbildungsarbeit berücksichtigt werden, besteht das erkenntnisleitende Interesse des Beitrags darin, die Effektivität betrieblicher Weiterbildung zur Förderung der Kompetenzentwicklung in Veränderungs- und Innovationsprozessen in KMU kritisch zu hinterfragen und hierbei die Frage zu erörtern, welchen Beitrag explizit selbstgesteuerte Lernprozesse zur Initiierung und Implementierung von Innovationen in KMU leisten können.

[1] Der vorliegende Beitrag basiert auf der Diplomarbeit des Autors („Betriebliche Weiterbildung und ihr Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen – eine kritisch-konstruktivistische Literaturanalyse"), die im Rahmen des Projektes KMU-INNOSTRAT entstanden ist und am Institut für Berufs- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen eingereicht wurde.

[2] Ein differenzierter Diskurs über die Bedeutungszunahme der individuellen Verantwortung für Lernprozesse im Kontext des Paradigmas der Selbststeuerung bzw. Selbstorganisation, das in einer kritischen und machtanalytischen Sichtweise als das „Herzstück des Macht-Wissens-Komplexes" (Pongratz 2005: 37) bezeichnet werden kann, durch den „die neoliberale Ökonomisierung der Bildung mit systemtheoretischen und konstruktivistischen Theoriemodellen verknüpft" (ebd.) sowie mit dem stark an ökonomischen Verwertbarkeitsprinzipien orientierten Kompetenzentwicklungsdiskurs unterfüttert wird, ist in diesem Rahmen leider nicht möglich. Der in diesem Beitrag favorisierte Lernansatz der Selbststeuerung ist keinesfalls ausschließlich unter einem ökonomischen Kalkül zu denken, sondern auch als ein kritisch-konstruktivistischer Bildungsbegriff zu verstehen, der an dieser Stelle jedoch ebenfalls nicht in seiner Tiefe diskutiert werden kann (vgl. Cywinski 2010).

1. Innovationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Innovation gilt als einer der zentralen Aspekte in der Diskussion um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands. Man mag den nahezu gebetsmühlenartig vorgetragenen sogenannten „Megatrends", von denen beispielsweise die zunehmende Internationalisierung der Ökonomie und Märkte, die Dynamisierung des Wettbewerbs, der sich vollziehende Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, der forcierte Einsatz neuer Informations- und Kommunikationsmittel und die demografische Entwicklung zu nennen sind, eine zwar unterschiedliche Brisanz und Bedeutung zusprechen; es ist dennoch unstrittig, dass sich die daraus resultierenden Rahmenbedingungen und Herausforderungen für Unternehmen rasant verändern.

Innovationen liegen jedoch nicht nur ausschließlich dann vor, wenn umwälzende und radikale Erfindungen generiert, umgesetzt und vermarktet werden, sondern gerade graduelle, inkrementelle Veränderungen an Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen können sich in ihrer Summe als höchst erfolgreich und nachhaltig erweisen. So belegen beispielsweise Klinkel/Lay/Wengel (2004) in einer Studie des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung, dass auch Unternehmen, die Innovationsvorsprünge jenseits von FuE zum Beispiel durch intelligente Produkt- und Dienstleistungskombinationen oder innovative technisch-organisierte Prozesse erreichen, ihren Konkurrenten im Beschäftigungswachstum überlegen sind. Vergegenwärtigt man sich zudem gewisse KMU-Merkmale wie eine angespannte finanzielle Situation und die damit korrespondierende Schwierigkeit, hohe Geldsummen in die Entwicklung und Verbreitung technisch anspruchsvoller FuE-Vorhaben zu investieren, ein oftmals fehlendes spezifisches technologisches Know-how, zumeist fehlende Kontakte zu Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen etc., scheint es angebracht, das Innovationsverständnis ‚runterzubrechen' und es gewissermaßen in einer KMU-adäquaten Form zu verwenden. Ferner gilt es darauf hinzuweisen, dass Innovationen stets in die jeweiligen einzelbetrieblichen und individuellen (Lebens-) Zusammenhänge eingebunden sind. Aus diesem Grund können unter Umständen, vor allem in KMU, auch „kleine" Prozesse und Arbeitsabläufe für den einzelnen Betrieb als innovativ gelten, während sie von anderen womöglich als belanglose Routineaufgaben angesehen werden.

Das Projekt KMU-INNOSTRAT geht von einem ganzheitlichen und umfassenden Innovationsverständnis aus, das unter Bezugnahme auf Kirner u. a. (2006) wie folgt definiert werden kann:

> „Innovation nach einem ganzheitlichen Verständnis ist die Realisierung einer für das Unternehmen neuen Idee in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen, Herstellverfahren und Organisationsformen oder eine Kombination daraus, die darauf abzielt, Marktvorteile zu verschaffen und damit den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu steigern" (ebd.: 17).

Es ist zwar trivial, aber nichtsdestotrotz von grundlegender Bedeutung, dass die Quelle einer jeglichen Innovation der Mensch ist, der im Innovationsprozess neben weiteren weichen Faktoren die entscheidende Rolle spielt (vgl. Bontrup 2006: 182). Bontrup verweist auf Staudt/Kottmann (2001: 33), die „[i]n der Vernachlässigung dieser Grundvoraussetzung [..] die wesentliche Ursache für die expandierende Innovationsschwäche am Standort Deutschland" sehen (Staudt/Kottmann 2001: 33, zit. nach Bontrup 2006: 182). Profund qualifizierte und kompetente Beschäftigte müssen als ein personeller Nährboden für die nachhaltige Entwicklung von Innovationen begriffen werden. Aus diesem Grunde verdeutlicht eine immaterielle ressourcenorientierte Betrachtung jenseits von FuE-Maßnahmen und -Investitionen in Hinblick auf KMU die enorme Bedeutung betrieblicher Weiterbildung zur Steigerung der Innovationsfähigkeit, in deren Kontext die Beschäftigten und deren Qualifikationen und Kompetenzen elementare Potenziale zur Förderung der Innovationsfähigkeit darstellen.

Im Kontext solcher auch als soziale Innovationen bezeichneten Veränderungsprozesse wird Innovation als etwas Neues begriffen, das sich „nicht im Medium technischer Artefakte, sondern auf der Ebene der sozialen Praktiken" (Howaldt/Schwarz 2010: 89) vollzieht. Howaldt und Schwarz beschreiben soziale Innovationen folgendermaßen:

> „Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren bzw. Akteurskonstellationen ausgehende intentionale, zielgerichtete Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern bzw. sozialen Kontexten, mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen bzw. zu befriedigen, als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist." (Howaldt/Schwarz 2010: 89)

Dieser Ansatz betont, dass nicht zuletzt auch im Beschäftigtenbereich Erneuerungsanstrengungen notwendig sind, die sich zum Beispiel in der Erhöhung der Arbeitszufriedenheit, Senkung der Beschäftigtenfluktuation, dem Rückgang des Krankheitsstandes, der Förderung der Kreativität und vor allem der Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz niederschlagen.

Ausgehend von der bereits erwähnten Grundannahme des Beitrags, dass Innovationsprozesse sich besser und nachhaltiger entwickeln, soweit Beschäftigte als mündige Subjekte betrachtet und ihre Interessen und Perspektiven in der betrieblichen Weiterbildungsarbeit berücksichtigt werden, soll zunächst die Frage erörtert werden, welche spezifischen Merkmale Innovationsaufgaben in einem Innovationsprozess aufweisen. Diese Fragestellung ist deshalb von Interesse, weil sich aus ihr spezifische Konsequenzen und Merkmale für eine subjektwissenschaftliche betriebspädagogische Bildungsarbeit ableiten lassen.

Thom (1980) nennt fünf dominante Merkmale von Innovationsaufgaben:

- Neuigkeitsgrad von Innovationsaufgaben

Der Neuigkeitsgrad ist nicht nur ein konstitutives Merkmal von Innovationen, sondern bezieht sich des Weiteren sowohl auf das Ergebnis des Innovationsprozesses als auch auf den Handlungsprozess, der zu dem Ergebnis geführt hat. Dies bedeutet, dass das Innovationsergebnis in allererster Linie neu für das innovierende Unternehmen selbst ist. Demzufolge sind auch die Aufgaben neu, die zur Schaffung der neuartigen Innovation beigetragen haben. Hier liegt eine immense Hürde und Herausforderung für das Unternehmen, da in der Regel vorab kein erfahrungsbasiertes Wissen über Art, Umfang, Auswirkungen und Verknüpfung der einzelnen Arbeitsschritte vorliegt (vgl. Vahs/Burmester 2002: 221).

- Komplexität von Innovationsaufgaben

Die Generierung von Innovationen erfordert auf verschiedensten Arbeits- und Hierarchieebenen eine Vielzahl von Entscheidungen und Aktivitäten, in die verschiedene Personenkreise bzw. Abteilungen eingebunden sind. Hier sind vor allem die Führungsinstanzen anzuführen, die zuvor generierte Ideen bewerten müssen. Es muss auch auf den nicht immer linear verlaufenden Innovationsprozess verwiesen werden, der unter Umständen zusätzliche Rückkopplungen und neue Anläufe mit veränderten Aspekten beinhalten kann. Diese Arbeitsteiligkeit und die Nichtlinearität der Aufgabenabfolge steigern die Komplexität des Handlungsfeldes Innovation, sodass Aufgaben zur Schaffung von Innovationen von hochgradiger Komplexität geprägt sind (vgl. Thom 1980: 23 und 29).

- Unsicherheit von Innovationsaufgaben

Neuigkeitsgrad und Komplexität führen wiederum zu einem erheblichen Grad an Unsicherheit. Diese Unsicherheit ist ein weiteres Aufgabenmerkmal, das für nahezu alle Aufgaben innerhalb eines Innovationsprozesses gilt. Hier kann vor allem auf den Mangel an Erfahrungswerten zu den konkreten Aufgaben verwiesen werden.

- Risikogehalt von Innovationsaufgaben

Aus der Neuartigkeit und der Unsicherheit ergibt sich ein weiteres konstitutives Merkmal der Aufgaben, nämlich das verhältnismäßig hohe Risiko des Scheiterns neuer Ideen. Die Ideenumsetzung kann zum Beispiel wegen einer falsch eingeschätzten Technologie oder der Fluktuation von für den Prozess entscheidenden Personen und dem Verlust ihres Wissens und ihrer Kompetenzen scheitern. Aber auch in späteren Phasen des Innovationsprozesses, zum Beispiel wenn das Neuprodukt bereits hergestellt wurde, besteht immer noch das Absatzrisiko, da es ungewiss ist, ob die geplanten Absatzmengen und/oder der anvisierte Preis am Markt erreicht werden und sich im Wettbewerb gegen konkurrierende Produkte oder Dienstleistungen durchsetzen kann (vgl. ebd.: 26 ff.).

- Konfliktgehalt von Innovationsaufgaben

Die Wahrscheinlichkeit, dass es im Laufe des Innovationsprozesses zu Konflikten kommt, kann als relativ hoch, wenn nicht als so gut wie sicher eingeschätzt werden. Konflikte sind an sich nichts Dramatisches, da sie genuin ein zwischenmenschliches Resultat des Abwägens von möglichen Vor- und Nachteilen darstellen. Nichtsdestotrotz ist diese Komponente der Innovationsaufgaben nicht zu unterschätzen. Das Konfliktpotenzial kann auf mehreren Ebenen liegen (vgl. ebd.: 29 ff.): Sachlich-intellektuelle Konflikte können bspw. in Bezug auf die Wahl der Ziele oder die Zweckmäßigkeit von verschiedenen Mitteln zur Zielerreichung entstehen. Sozio-emotionelle Konflikte entwickeln sich angesichts der Zusammenarbeit vieler und unterschiedlicher Personen, die in einem Innovationsprozess eingebunden sind, fast von alleine. Die Herausbildung eines sozio-emotionellen Klimas, das von Sympathien, Antipathien, Vertrau-

en usw. geprägt ist, vollzieht sich in jedem Innovationsprozess (vgl. ebd.: 30). Wertgeprägte und kulturelle Konflikte resultieren aus den unterschiedlichen Überzeugungen, Werten und Grundhaltungen der beteiligten Personen, wenn Grundkonflikte auf zwischenmenschlicher Ebene nicht rechtzeitig aufgelöst werden (vgl. ebd.: 31).

Die eingangs formulierte Frage, welche spezifischen Merkmale mit Innovationsaufgaben verbunden sind, lässt sich nun folgendermaßen zusammenfassen. Innovationsaufgaben sind:

- neue und komplexe Aufgaben,
- die sowohl mit einem nicht unerheblichen Maß an Unsicherheit als auch
- einem hohen Risiko des Scheiterns verbunden sind und
- insgesamt ein hohes Konfliktpotenzial beinhalten.

Im weiteren Verlauf dieses Beitrags soll ausgeführt werden, wie die Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten im Rahmen einer partizipativen betrieblichen Weiterbildung gefördert werden müssen, damit sie – den Merkmalen der Innovationsaufgaben entsprechend – Innovationen in ihren Betrieben vorantreiben dürfen, können und auch wollen und damit einen wertvollen Beitrag zur Steigerung betrieblicher Innovationsfähigkeit in KMU leisten.

2. Weiterbildung im Innovationsbereich kleiner und mittelständischer Unternehmen

Gerade innovative KMU bzw. solche, die Innovationsprozesse vorantreiben, entwickeln und umsetzen wollen, stehen vor der Herausforderung, sich in permanenten, zieloffenen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen flexibel auf neue Situationen und veränderte Arbeits- und Aufgabeninhalte einzustellen. Für die Beschäftigten bedeutet dies, dass sie entsprechend befähigt werden und genügend Freiräume erhalten müssen, um sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen und damit eine erweiterte berufliche Handlungskompetenz und -fähigkeit erwerben zu können.

Nach Staudt/Kriegesmann (1999: 37 – 50) setzt sich Handlungskompetenz auf individueller Ebene aus folgenden Faktoren zusammen:

- Handlungsfähigkeit als kognitive Basis,
- Handlungsbereitschaft als motivationale Basis und
- Zuständigkeit als organisatorische Legitimation und Einbindung in den Unternehmenskontext.

Individuelle Handlungsfähigkeit beruht auf folgenden Elementen (vgl. Staudt/Kriegesmann 1999: 37 ff.):

- **Explizites Wissen** ist „eine Sammlung in sich geordneter Aussagen über Fakten oder Ideen, die ein vernünftiges Urteil oder ein experimentelles Ergebnis zum Ausdruck bringen und anderen durch irgendein Kommunikationsmedium in systematischer Form übermittelt werden" (Bell 1985: 180, zit. nach Staudt/Kriegesmann 1999: 38). Explizites Wissen ist somit frei konvertierbar und „lässt sich in Worten und Zahlen ausdrücken und problemlos mit Hilfe von Daten, wissenschaftlichen Formeln, festgelegten Verfahrensweisen oder universellen Prinzipien mitteilen" (Nonaka/Takeuchi 1997: 18, zit. nach ebd.).
- **Implizites Wissen** ist hingegen personengebunden, schwierig zu formulieren und damit schwer zugänglich. „Implizites Wissen ist sehr persönlich und entzieht sich dem formalen Ausdruck, es lässt sich nur sehr schwer mitteilen" (Nonaka/Takeuchi 1997: 18 f., zit. nach ebd.). Es umfasst somit das aktionsgebundene und auf individueller Erfahrung basierende Wissen, das aus der eigenen Handlung resultiert.
- **Fertigkeiten** stellen ein konkretes und inhaltlich bestimmbares Können dar, das durch Übung so weit automatisiert ist, dass es routiniert vollzogen werden kann.

Handlungsfähigkeit führt allerdings nicht zwangsläufig zur Handlung. Denn der Tatbestand, dass jemand etwas weiß, versteht und kann, bedeutet im Umkehrschluss nicht, dass er es auch anwendet. Aus diesem Grund verweisen Staudt/Kriegesmann auf die Handlungsbereitschaft und die Notwendigkeit, die individuellen Motive als Triebfedern des Handelns zu berücksichtigen. Die Aktivierung von Motiven erfolgt laut Hoffmann (1980: 511, zit. nach ebd.) über Anreize, die über positive und negative Sanktionen unmittelbaren Einfluss auf das menschliche Verhalten ausüben.

Neben der individuellen Handlungsfähigkeit und -bereitschaft, die von Staudt/Kriegesmann als individuelle Handlungskompetenz beschrieben wird, ist als dritte Komponente die Zuständigkeit bzw. die Schnittstelle zur Organisation zu benennen, die in arbeitsteiligen Organisationen maßgeblich ist. Sie bindet den Beschäftigten in den Unternehmenskontext ein und verleiht ihm die notwendige Legi-

timation zur Handlung. Erst wenn die Zuständigkeit gegeben ist, kann es zu einer Verknüpfung der einzelnen Kompetenzelemente kommen und eine vollständige Handlungskompetenz erreicht werden.

Kommen wir an dieser Stelle nun zu den Fragen, wie eine mitarbeiterzentrierte betriebliche Weiterbildungsarbeit zur Förderung der für nachhaltige Innovationsprozesse notwendigen Handlungsfähigkeit und Handlungskompetenz gestaltet werden kann und welche Einwände bzw. Bedenken sich hierbei ergeben können.

2.1 Problembereiche betrieblicher Weiterbildungsplanung und -umsetzung

Bereits 1991 konstatierte Döring – nicht explizit für den Innovationsbereich, sondern übergreifend für alle betrieblichen Aufgabenbereiche – „vier Schwachstellen der betrieblichen Weiterbildung". So kritisiert er ein jeweils unzureichendes Bedarfsmanagement, Lehr-/Lernmanagement, Transfermanagement sowie das mangelnde Verständnis der Unternehmensleitung für den Bereich der Weiterbildung (Döring 1991: 7 – 23), die einen effektiven Lerntransfer von der Theorie in die Praxis erschweren. Auch die Beiträge von Staudt/Kriegesmann (1999, 2002) „Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht" und „Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht (nicht so leicht!)" dürfen als Hinweise dafür gelten, dass die Autoren eine abnehmende Bedeutung institutioneller Weiterbildung bemängeln.

Staudt/Kriegesmann sprechen hauptsächlich zwei Probleme an. Sie stellen zum einen fest, dass konventionelle Weiterbildung im Vorfeld bestimmbare Anforderungen voraussetzt. „Weil es aber in dynamischen Entwicklungsprozessen nicht mehr gelingt, inhaltliche Orientierung für Weiterbildung zu schaffen, wird die Flucht auf die Metaebene des Überfachlichen und der Schlüsselqualifikationen angetreten. Das Münchhausen-Dilemma soll durch das Herausziehen aus dem Sumpf am eigenen Zopf aufgelöst werden" (Staudt/Kriegesmann 2002: 71). Zum anderen argumentieren die Autoren, dass neben der Wissensvermittlung durch Weiterbildung noch etwas anderes wirksam sei, das die Kompetenz im Rahmen von Innovationsprozessen bestimme. „Nicht frei verfügbares Wissen, das über die Schulbank oder das Internet vermittelt wird, schafft Problemlösungen, sondern erst das Anwendungs- und Umsetzungs-Know-how sowie informelles Lernen. Die üblichen Wissensvermittlungsstrategien reichen dazu nicht aus" (ebd.). Aufgrund dieser beiden Problemkreise wird eine begrenzte Reichweite traditioneller Weiterbildung diagnostiziert. Genannt werden hohe Streuverluste und mangelnde Verwertungsmöglichkeiten, die dazu führen, dass mindestens 50 % der traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen nicht die Ziele angestrebter (beruflicher) Veränderungen erfüllen (vgl. ebd.).

Vergegenwärtigt man sich die betriebliche Weiterbildungsplanung, die nach Becker (1999, zit. nach Kaltenegger 2008: 121) im Wesentlichen folgende Schritte umfasst:
- Ermittlung des Bildungsbedarfs,
- Analyse des Bildungsbedarfs,
- Festlegung von Lernzielen und
- Erstellung und Planung des Weiterbildungsprogramms [3];

können nach Kaltenegger (2008: 131 – 134) folgende Bereiche der betrieblichen Weiterbildungsplanung für die Initiierung und Umsetzung von Innovationsstrategien als problematisch benannt werden: die Bedarfsermittlung, die Lernzielorientierung, die Programmplanung und -erstellung sowie das Problem der „Just-in-time-Qualifizierung".

- **Das Problem der Bedarfsermittlung und -analyse**

Professionell konzipierte Weiterbildungsmaßnahmen setzen an dem bestehenden Bildungsbedarf im Unternehmen an (vgl. Petersen 2000: 87 ff., zit. nach Kaltenegger 2008: 121). Als Bedarf gilt eine negative Abweichung des ermittelten Ist-Zustandes vom gewünschten Soll-Zustand, die mithilfe von Aufgaben-, Personal- und/oder Organisationsanalysen festgestellt wird (vgl. Rosenstiel/Wastian 2001: 215). Ist der vorliegende Bedarf ermittelt, folgt idealtypisch im zweiten Schritt eine Analyse, ob sich der ermittelte Bedarf überhaupt mithilfe von Weiterbildungsmaßnahmen decken lässt (vgl. Becker 1999, zit. nach Kaltenegger 2008: 121). Abweichungen, die eine Folge von Leistungs-, Potenzial- oder sonstigen Problemen der Arbeitsumgebung sind, bedürfen anderer Maßnahmen als solche der Weiterbildung, wie z. B. Maßnahmen der Organisationsentwicklung.

Es ist offensichtlich, dass so gestaltete Bildungsbedarfsanalysen als vergangenheitsorientiert charakterisiert werden müssen, da sie nur von den aktuell gestellten, realen

[3] Auf die Aspekte der Evaluation sowie der Qualitäts- und Transfersicherung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen wird an dieser Stelle verzichtet, da sie keinen unmittelbaren Einfluss auf die Gestaltung der Maßnahmen haben, sondern sie bewerten sollen.

Aufgaben ausgehen, um darauf aufbauend den konkreten Bedarf zu ermitteln. Im Rahmen von Innovationsprozessen erscheint ein solches Vorgehen als defizitär, weil nicht artikuliert wird, wie zukünftige Handlungsaufgaben gestaltet werden müssen. Da für die Initiierung von Innovationsprozessen das notwendige Wissen und die Kompetenzen in den meisten Fällen noch gar nicht vorliegen, können sie zum großen Teil auch noch nicht gelehrt werden. Hier besteht die Gefahr, den aktuellen und künftigen Anforderungen ‚hinterherzuhinken', was für die Förderung von Innovationen im besonderen Maße gilt (vgl. Rosenstiel/Wastian 2001: 214).

- **Das Problem der Lernzielorientierung**

Durch die aus dem tatsächlichen Bildungsbedarf abgeleiteten Lernziele soll zum Ausdruck gebracht werden, welche Lernergebnisse als Resultat der Lerntätigkeit angestrebt werden. Als solche sind sie einerseits Grundlage für die nachfolgende Programmplanung und geben andererseits grobe Angaben für Inhalt, Umfang und Methode der umzusetzenden Maßnahmen vor (vgl. Döring 1988, zit. nach Kaltenegger 2008: 122).

Es lässt sich jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit vermuten, dass eine Lernzielorientierung – wird sie bis auf die unterste Ebene der Feinziele operationalisiert – zu Problemen führen wird. Mögen Weiterbildungsmaßnahmen, die den Lernprozess streng auf vorab festgelegte Feinziele ausrichten, ohne Zweifel zur Förderung konvergenter Prozesse, d. h. für kontrolliertes, zielbestimmt ausgerichtetes Denken, dienlich sein und dazu beitragen, Bestehendes systematisch weiterzuentwickeln (Kaltenegger 2008: 133), so müssen sie zur Förderung von Innovationen doch als unzureichend bezeichnet werden. Auch ist mit der Lernzielorientierung die Gefahr verbunden, dass die Beschäftigten, als Adressaten der Maßnahmen, unzureichend in die Programmgestaltung einbezogen werden. Eine solche Vorgehensweise vernachlässigt, analog zu den Problembereichen der Bildungsbedarfsanalyse, die jeweiligen subjektiven Bedürfnisse, Lernerfahrungen, spezifischen Probleme bei der Arbeitsbewältigung, Wünsche u. Ä., wodurch den Beschäftigten der Zugang zum Sinn und Zweck solcher Maßnahmen erschwert wird, ein, wie wir noch sehen werden, aus konstruktivistischer und subjektwissenschaftlicher Sichtweise fataler und für Innovationsprozesse höchst unwirksamer Tatbestand.

- **Das Problem der Programmplanung und -erstellung**

Vor dem Hintergrund der festgelegten Lernziele erfolgt nun die eigentliche Programmplanung und -erstellung, wodurch Inhalt und Aufbau des Curriculums sowie Methoden und Materialien festgelegt werden (vgl. ebd.: 125).

Im Innovationsbereich stoßen auch die Programmplanung und -erstellung offensichtlich an ihre Grenzen. Denn schließlich handelt es sich bei Innovationen um (relative) Neuheiten, bei denen es um die Lösung bestehender bzw. neuer Probleme durch den Einsatz neuer (Kombination von) Technologien, Techniken, Prozesse, Ressourcen etc. geht. In diesem Zusammenhang scheint ein mangelndes Bildungsangebot zum Kernproblem zu werden, da einerseits der Einsatz von Betriebsinternen zum Zwecke der Weiterbildung im Innovationsbereich unrealistisch erscheint, da in diesem Bereich typischerweise Wissen generiert wird, das im Unternehmen höchstwahrscheinlich noch gar nicht vorhanden ist, und ganz sicher nicht in einer didaktisch aufgearbeiteten Form. Andererseits müsste im Falle einer geplanten externen Rekrutierung der „Experte" in zumeist sehr spezifischen Bereichen gefunden werden (vgl. ebd.: 133). Ob er sich als Referent zur Verfügung stellt, ist die eine Frage. Ob er über eine entsprechende pädagogische Kompetenz verfügt, die andere. „Selbst wenn man für den günstigen Fall davon ausgeht, dass die unterweisende Person fachlich auf dem neuesten Stand oder gar wegbereitend auf ihrem Gebiet und dazu fähig ist, ihr Wissen weiterzugeben, so wird doch immer nur aufbereitetes, vorhandenes Wissen vermittelt, nicht aber das Wissen von morgen" (Rosenstiel/Wastian 2001: 224, zit. nach Kaltenegger 2008: 133). In diesem Zusammenhang lässt es sich schwer vorstellen, dass ausschließlich kursförmig konzipierte Weiterbildungsmaßnahmen kreative und initiierende Kompetenzen vermitteln können, die für die Generierung von Innovationen notwendig sind.

- **Das Problem der „Just-in-time-Qualifizierung"**

Das Problem der „Just-in-time-Qualifizierung" kann als eine analoge Komponente der bisher genannten Problembereiche bezeichnet werden. Dieser Sachverhalt verdeutlicht, dass fehlendes, aber zur aktuellen Aufgabenerledigung notwendiges Wissen möglichst sofort zugänglich gemacht werden muss. Im Falle der hier geschilderten Weiterbildungsplanung wird sich dies aufgrund der benötigten Vorlaufzeit mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht erfüllen lassen.

Es deuten sich also tendenziell Problemstellen konventioneller betrieblicher Weiterbildung an, die vor allem im Innovationsbereich erkennbar werden. Hierbei haben vor allem drei Gesichtspunkte Auswirkungen auf die betriebliche Weiterbildungsarbeit (vgl. Baethge/Baethge-Kinsky/Holm/Tullius 2003: 10 f.):

- **Neue Steuerungsanforderungen:** „Berufliche Weiterbildungsarbeit kann sowohl von den Organisationen der Erwerbsarbeit als auch von den Individuen immer weniger als punktuelles ‚Lernen auf Vorrat' angelegt werden, das auf von betrieblichen und außerbetrieblichen Institutionen der Fort- und Weiterbildung langfristig antizipierten Veränderungen fachlicher Anforderungen bzw. auf von den Individuen angestrebten Karrieren beruht." (ebd.: 10).
- **Neue Kompetenzprofile:** „Mit zunehmender Dynamisierung der Arbeitsorganisation, verstärkter Dezentralisierung von Aufgaben und Verantwortung und querfunktionaler Kooperation geraten immer stärker Kompetenzen und Anforderungsprofile in den Blick, die auf Problemlösung, Flexibilität, Selbständigkeit, Selbstorganisationsfähigkeit und Koordinierungs- sowie Kommunikationsfähigkeit abzielen. [...] Mit anderen Worten: die Lerninhalte von beruflicher Weiterbildung dehnen sich über rein fachbezogene Themen aus hin zu einem verstärkten Einbezug von kommunikativen und selbst-reflexiven Kompetenzen." (ebd.).
- **Neue Lernarrangements:** „Mit dem Blick auf neue Anforderungsprofile, die skizzierten Steuerungsprobleme traditioneller (formalisierter) Weiterbildung sowie auf die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und -bedingungen von Individuen gewinnen neue Lernformen jenseits der formalisierten beruflichen Weiterbildung an Bedeutung bzw. werden wieder „neu entdeckt". Formen nonformalen und informellen Lernens gelten nicht nur im Vergleich zur formalisierten Weiterbildung tendenziell als kostengünstiger, sondern aufgrund ihrer Nähe zur Lebens- und Arbeitspraxis als besonders geeignet, nichtobjektivierbares Wissen zu vermitteln, ergebnisoffenes Suchhandeln, Eigeninitiative und damit jene nicht-fachlichen Kompetenzen zu stärken, denen große Bedeutung für die Bewältigung der Anforderungen im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt beigemessen wird." (ebd.: 11).

Es kann vorläufig resümiert werden, dass auch unter der Voraussetzung, dass „konventionelle" betriebliche Weiterbildung in professioneller Art und Weise betrieben wird, ihr Beitrag zur Initiierung, Implementierung und Steigerung betrieblicher Innovationsfähigkeit als unzureichend gekennzeichnet werden muss, solange nicht auch zusätzlich Formen informeller Weiterbildung bewusst und gezielt in die betriebliche Weiterbildungsarbeit einfließen und auch Facetten des impliziten Wissens und Erfahrungswissens zur Entwicklung innovativer Handlungsfähigkeit und Handlungskompetenz berücksichtigt werden, um den vielfältigen und komplexen Anforderungen gerecht werden zu können, die sich in Innovationsprozessen ergeben.

Einer anforderungsorientierten betrieblichen Weiterbildungsarbeit, die mit reaktivem Muster idealtypisch dem Top-Down-Prinzip folgt, indem sie von einem definierten Ist-Zustand ausgeht, Veränderungen in einem nachgelagerten Soll-Konzept einfängt und aus einem Abgleich zwischen Ist und Soll die erforderlichen Qualifikationsprofile benennt, die dann mittels betrieblicher Anordnung nachträglich durch Weiterbildungsmaßnahmen kompensiert werden, lässt sich – pragmatisch betrachtet und idealtypisch formuliert – das Bottom-Up-Prinzip der integrierten potenzialorientierten Personalentwicklung gegenüberstellen. Eine diesem Modell folgende betriebliche Bildungsarbeit zielt darauf ab, Potenziale zu erkennen, auszuschöpfen, zu erweitern und zu rekrutieren, wodurch die Bildungsermittlung in das Entscheidungszentrum der Verknüpfung von Arbeitsstrukturierung und Qualifizierung rückt und als ein dynamisch-flexibler Prozess verstanden wird (vgl. Dobischat/Düsseldorff 2009: 925).

Diese lerntheoretische Perspektive kann konstruktivistisch unterfüttert werden. Die konstruktivistische Lerntheorie geht davon aus, dass der Mensch beim Lernen Informationen nicht einfach wahr- bzw. aufnimmt, sondern diese selbst erzeugt, d. h. konstruiert, und Lernen ein aktiver, konstruktiver und zielorientierter Prozess ist. Wissen wird nicht als eine passive Abbildung objektiver Sachverhalte definiert, sondern als eine subjektive Konstruktion, in der Neues unter Bezug auf bereits vorliegendes Wissen konstruiert wird. Lernen im konstruktivistischen Verständnis bedeutet Strukturveränderung, d. h. Veränderung von kognitiven Strukturen, Deutungsmustern, Wirklichkeitskonstrukten und Problemlösungsstrategien.

> „Unser Gehirn verfügt über einen Neuigkeits- und einen Relevanzdetektor, das heißt, es wählt aus der Fülle der möglichen Informationen diejenigen aus, die interessant und bedeutungsvoll sind. [...] Diese Bedeutungszuschreibung entscheidet über sinnvolle und sinnlose Lehrherausforderungen. So gesehen können auch Lernverweigerungen sinnvoll sein, wenn sie der Konsistenz der eigenen Identität und des Selbstkonzeptes dienen." (Siebert 1999: 19 f.).

Hierbei ist es wichtig zu betonen, dass Bedeutungen, die als individuelle, lebensgeschichtlich bedingte und emotionale Wertschätzungen umschrieben werden können (vgl. Allespach 2005: 53), nicht einfach übertragbar sind. Daraus ergibt sich, dass das Bildungspersonal zwar begründen mag und kann, aus welchem Grund ein Thema wichtig ist, die Bedeutung dieses Themas jeder Adressat und Teilnehmer jedoch für sich selbst erschließen muss, was als eine Aneignungsleistung des Lernenden aufgefasst werden kann. Denn ob in einer bestimmten Situation gelernt wird oder nicht, ist letztendlich stets eine individuelle Entscheidung. Wird über Inhalt, Form und Zeit der Maßnahmen unabhängig von den jeweiligen Wünschen und Interessen über die Köpfe der Einzelnen entschieden oder gar angeordnet, besteht die akute Gefahr des Widerstandes, d. h. der aktiven oder auch passiven Widersetzung gegen die Weiterbildungsmaßnahmen. In Anlehnung an Axmacher (1980) und Bolder/Hendrich (2000), die im deutschsprachigen Raum eine herausragende Vorreiterrolle für die Erforschung des Themenkomplexes „Widerstand gegen Weiterbildung“ einnehmen und entgegen der geläufigen pädagogischen Auseinandersetzung mit Lernwiderständen in sichtbarer, aktiver Ausprägung ihren Blickwinkel stattdessen auf die passiven, versteckten, unterlassenden Widerstandsformen gegen Weiterbildung richten und diese als einen Ausdruck der Verweigerung gegenüber der normativen Erwartung aktiver Weiterbildungsteilnahme interpretieren, muss eine Entscheidung gegen das Lernen, die von der Weiterbildungsabstinenz und ihren häufig strukturellen Bedingungen (Alter, Migrationshintergrund, Geschlecht etc.) abzugrenzen ist, als eine subjektiv sinnvolle Stellungnahme verstanden werden, die aus einer individuellen negativen Kosten-Nutzen-Bilanz resultiert (vgl. Bolder/Hendrich 2000). Hierunter sind jedoch keinesfalls ausschließlich monetäre Aspekte zu verstehen, sondern auch emotionale bzw. psychosoziale Kosten, die „in keinem akzeptablen Verhältnis zu ihrem erfahrenen oder erwartbaren Nutzen stehen“ (Bolder/Hendrich 2000: 35). Dadurch werde Weiterbildung als fremdbestimmt erlebt.

Träges Wissen wird erst dann „lebendig“, wenn es eine Bedeutungshaftigkeit für die lernenden Subjekte bekommt, die in Abhängigkeit der subjektiven vergangenheits-, gegenwarts- sowie zukunftsgerichteten Biografie mit Sinn gefüllt wird (vgl. Bolder/Hendrich 2000). So verstanden ist das Lernen im Erwachsenenalter laut Arnold/Siebert (2003: 146 ff.) vor allem als Deutungsarbeit zu konzipieren, die unmittelbar mit den lebensweltlichen Erfahrungen und Deutungen der Lernenden gekoppelt sein sollte. Lernen ermöglicht in dieser Konnotation die individuelle Konstruktion und Interpretation der Welt. Hierfür ist eine aktive Auseinandersetzung mit dem Lerngegenstand und der Umwelt erforderlich, da Lernprozesse erst in sozialen Kontexten und durch die aktive Auseinandersetzung mit dem Gegenstand und anderen Personen entstehen können.

2.2 Der subjektwissenschaftliche Lernansatz von Holzkamp

Anschlussfähig an die bislang genannten (betriebs-)pädagogischen Prämissen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit in KMU erscheint der subjektwissenschaftliche Lernansatz von Holzkamp. Der Mensch wird hier als ein selbstbestimmtes, aufgrund eigener Interessen und Bedürfnisse handelndes Wesen aufgefasst (vgl. Holzkamp 1993 und 1996). Holzkamp bietet mit diesem Ansatz eine Lerntheorie an, die es ermöglicht Lehr- und Lernprozesse aus Sicht des Lernsubjektes zu betrachten, indem dieses als das Intentionalitätszentrum verstanden wird, das sich als ein autonom denkendes und handelndes Individuum bewusst auf die Welt, andere Menschen und sich selbst bezieht. Faulstich legt solchen Lernprozessen, die nicht von außen bedingt sind, sondern von der jeweiligen Person begründet werden, mit der „Bedeutungshaftigkeit“ einen Aspekt zugrunde, „durch den diese [Anm. R.C.: Bedeutungshaftigkeit] für das Individuum relevant und damit überhaupt zum Lernen zugänglich wird. Sie ermöglicht die ‚Entwicklung und Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten‘“ (Faulstich 2002: 72). Zentrale Bestandteile dieser Lerntheorie sind die jeweils individuellen Lerngründe. Die subjektive Notwendigkeit des Lernens entsteht nach Holzkamp in „Problemsituationen“, in denen die Person in ihrem normalen Handlungsvollzug auf Hindernisse oder Widerstände gestoßen ist und sich dabei vor eine „Handlungsproblematik“ gestellt sieht, die sie nicht mit den aktuell verfügbaren Mitteln und Fähigkeiten, sondern nur durch den Zwischenschritt oder (produktiven) Umweg des Einschaltens einer „Lernschleife“ überwinden kann (vgl. Holzkamp 1996). Unter diesen Bedingungen ist es im Interesse des Subjektes, die „Handlungsproblematik“ (vorübergehend) als eine „Lernproblematik“ zu übernehmen, von der aus es seine weiteren Handlungen als spezifische Lernhandlungen strukturieren kann (vgl. ebd.). In diesem Zusammenhang kommen die von außen gesetzten Lernbedingungen ins Spiel:

> „Sofern solche Bedingungen die Strukturierung von Lernprozessen zur Überwindung jeder realen Lernproblematik unterstützen, hat das Subjekt Gründe, sie zu akzeptieren; sofern sie aber mit den Lebens- und Lerninteressen des Subjekts nicht vermittelt sind, gibt es für dieses keinen Grund, mehr und in anderer Weise zu lernen, als situativ zur Vermeidung von Sanktionen und zur Bedrohungsabwehr unbedingt erforderlich ist. Unter diesen Voraussetzungen wird es z. B. im ‚Lehren' gesetzten Lernanforderungen gegenüber widerständig, ausweichend reagieren und soweit wie möglich mit der bloßen Vortäuschung von Lernresultaten auszukommen suchen [...]" (ebd.: 29 f.).

Holzkamp bezeichnet solches Lernen als „defensiv", das in seiner Urform zwar auch als ein Lernprozess bezeichnet werden kann, allerdings als ein „Anpassungsprozess [...], der einer Person sozusagen die Kanten abschleift und damit ihre originäre Besonderheit und ihre Entwicklungsmöglichkeiten einschränkt" (Held 2000: 91). Erst wenn es gelingt, Lerninhalte und -thematiken mit den Lerninteressen der Einzelnen zu vermitteln und zu verbinden, kann expansives Lernen stattfinden. Expansives Lernen beschreibt dementsprechend eine Lernhaltung, die auf die Überwindung des instrumentellen Lehr-/Lernverhältnisses gerichtet ist. Die zu erwartenden Lernanstrengungen und -risiken werden unter der Prämisse des Lernenden übernommen, dass im Fortlauf des Lernprozesses Aufschluss über reale Bedeutungszusammenhänge gewonnen werden kann und damit Handlungsmöglichkeiten erreichbar sind, durch die gleichzeitig eine Entfaltung der subjektiven Lebensqualität zu erwarten ist (vgl. Holzkamp 1993: 193). Übergeordnetes Ziel expansiven Lernens ist die verallgemeinerte Handlungsfähigkeit, die in Abgrenzung zu restriktiver Handlungsfähigkeit, die auf Anerkennung von und die Anpassung an bestehende Verhältnisse zielt, auf der kooperativ zu erlangenden Verfügungserweiterung und Erhöhung der menschlichen Lebensqualität basiert. (vgl. ebd.)

Um dem aus dem „Lehr-/Lernkurzschluss" resultierenden defensiven Lernen vorzubeugen, stellt Holzkamp der weitläufigen Begründungstheorie des Lernens die Bedingtheitstheorie des Lernens gegenüber. Er zeigt dadurch auf, „dass die Vorstellung, man könne etwa durch Lehrpläne, Lernstrategien, didaktische Zurüstung die Lernprozesse eindeutig vorausplanen, also Bedingungen herstellen, unter denen den Betroffenen nichts anderes übrigbleibt, als in der gewünschten Weise zu lernen, eine Fiktion darstellt: Tatsächlich erzeugt man durch derartige Arrangements über die Köpfe der Betroffenen hinweg vor allem Widerstand, Verweigerung, Ausweichen" (ebd.: 31). Um dem zu entkommen, „ist es zunächst erforderlich, Arbeitsbedingungen und Kommunikationsformen zu schaffen, innerhalb derer die wirklichen Lerninteressen der Betroffenen systematisch geäußert und berücksichtigt werden können" (ebd.: 24).

Zusammenfassend lässt sich für die Holzkampsche Lerntheorie festhalten, dass es beim nachhaltigen Lernen allgemein darum gehen sollte, ausgehend von der Subjektperspektive die Voraussetzungen für die Ausgliederung einer Lernproblematik aus dem routinierten Arbeits- und Handlungsablauf zu schaffen, damit die Lernenden im eigenen Interesse selbstbestimmt lernen und so ihre Handlungsfähigkeiten und -möglichkeiten erweitern. Lernen richtet sich an den inhaltlichen Bedeutungsstrukturen aus, die in übergeordnete Bezugshandlungen umzusetzen sind und eine Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten implizieren, sodass sich expansives Lernen vollziehen kann. Seine Lerntheorie rückt den Begründungsaspekt in den Vordergrund. Anstatt nach kausalen „Wenn-dann"-Bedingungen des Lernens zu fragen, stellt er die Frage in den Mittelpunkt, ob und warum eine Person ein Handlungsproblem lernend bewältigen will. Dadurch wird die Bedeutsamkeit des Lerngegenstandes im Kontext der Lebenssituation des Individuums in den Fokus gestellt.

Bezüglich der Frage, welche didaktischen Methoden bei der Ermöglichung expansiven Lernens greifen könnten, zeigt sich, dass der subjektwissenschaftliche Ansatz von Holzkamp sich nicht auf eine spezifische Methode reduzieren lässt, mit der man effizient lernen kann. Allespach begründet dies folgendermaßen:

> „Auch wenn sich didaktische Methoden gegenstandsadäquat auf die jeweiligen Lerngegenstände beziehen müssen und es Lernstrategien gibt, die ein expansives Lernen besser unterstützen als andere (vgl. z. B. Faulstich 2002), rücken in einem subjektwissenschaftlichen Ansatz zugleich die Intentionalität und die Thematik als Ausgliederung von Lerngegenständen in den Fokus. Diese müssen zwischen den Lernenden bzw. zwischen Lehrendem und Lernendem ausgehandelt werden. Man wählt dabei nicht aus einem Lernangebot aus, sondern das Lernsubjekt muss jeweils für sich selbst bestimmen, was es lernen will. Wenn jemand seine eigenen Lerninteressen bestimmt und ihnen folgt, wird er/sie expansiv lernen" (Allespach 2005: 59 f., Hervorhebung im Original).

Analog zu dem bereits vorgestellten Wechsel vom Herstellungs- zum Aneignungsparadigma des Lernens verweist

Faulstich (2002: 94) auf folgende persönlichkeitsfördernde Kriterien, die expansives Lernen ermöglichen können:

- Handlungsorientierung: Hierbei geht es nicht vorrangig darum, Lerninhalte zu vermitteln, sondern die Teilnehmenden in die Lage zu versetzen, selber zu handeln.
- Teilnehmerorientierung: Um diese zu gewährleisten, ist es für die „Lernvermittler" wichtig, sich über die Ausgangsbedingungen bei den Lernenden bewusst zu werden, indem an ihre Erfahrungen, ihre Deutungen und Einstellungen angeknüpft wird. Dies ist im Sinne eines Anschlusslernens, das die jeweiligen Milieus und Biografien der Lernenden berücksichtigt, entsprechend in die Praxis umzusetzen.
- Interessenbezug: Die in einem Lernprozess wirkenden Lernziele ergeben sich in einem Prozess des Aushandelns zwischen den Erwartungen der Adressaten und Teilnehmenden, den Anforderungen der gesellschaftlichen Anwendungsbezüge und dem Selbstverständnis der in der Erwachsenenbildung Tätigen. Dabei müssen die verschiedenen Positionen reflektiert werden.
- Problembezug: Es muss berücksichtigt werden, dass die Lerninhalte mit den konkreten Handlungsmöglichkeiten in der Arbeits- und Lebenswelt verbunden sind. Die Themen dürfen deshalb nicht als fertige Wissensbestände aufgefasst werden, sondern bezogen auf konkrete Handlungsanforderungen der Teilnehmenden.
- Methodenoffenheit: Eine Vielfalt der Methoden verbessert die Lernmöglichkeiten. Dabei geht es nicht darum, ein ausgefeiltes Methodenarsenal an den Teilnehmenden auszuprobieren, sondern für die jeweiligen Lernziele und Gegenstände die adäquaten Methoden einzusetzen.
- Selbsttätigkeit: Das Prinzip der Handlungsorientiertheit gilt auch für die Lehr-/Lernsituation selbst. Es ist empirisch belegbar, dass v. a. dasjenige angeeignet wird, was in eigener Tätigkeit erarbeitet wurde.
- Gruppenbezug: Ein Transfer in die Realität des Handelns ist dann wahrscheinlich, wenn nicht nur einzelne Individuen, sondern gemeinsame Probleme einbezogen werden.

Im Zusammenhang mit einem subjektwissenschaftlichen und konstruktivistischen Verständnis von Lernprozessen wird die Anschlussfähigkeit an das Konzept des selbstgesteuerten Lernens deutlich. Diese Lernform, die mit einem hohen Maß an freier Verfügung über den Lernprozess durch den Lernenden verbunden ist, scheint charakteristisch für ein Lernen im Arbeitsprozess zu sein (vgl. Bermann 2006). So finden sich im betrieblichen Kontext und gerade in Innovationsprozessen offene Lernsituationen und -umgebungen, die auf die Selbsttätigkeit und Eigenverantwortlichkeit des Beschäftigten setzen.

3. Selbstgesteuerte Weiterbildung zur Initiierung von Innovationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Durch die Skizzierung der subjektorientierten Lerntheorie von Holzkamp wurde ein Lernansatz vorgestellt, dessen Hauptziel die Ermöglichung expansiven Lernens ist. Dies ist auch für innovationsinitiierende Prozesse von herausragender Bedeutung. Auf Basis der Kritik an dem Lehr-Lern-Kurzschluss und kontaminierten Lernverhältnissen, die bei den Lernenden defensives Lernen hervorrufen und träges Wissen erzeugen, weil für sie keine akzeptablen Gründe bestehen zu lernen und sie widerständig und ausweichend reagieren, soll an dieser Stelle erörtert werden, welche Potenziale sich aus einer Hinwendung zum selbstgesteuerten betrieblichen Lernen zur Förderung der Innovationsfähigkeit ergeben.

Begreift man den Lernenden in seiner Rolle als Intentionalitätszentrum, das von seinem Standpunkt aus Perspektiven und Interessen im Sinne von Handlungshorizonten und -perspektiven eigener Lebensinteressen entwickelt (vgl. Faulstich 2003: 4), scheinen selbstgesteuert gestaltete Lernprozesse die Ermöglichung des expansiven Lernens zu gewährleisten. Die Berücksichtigung der individuellen Lernperspektive wird in zahlreichen Begriffen, wie dem selbstorganisierten, selbstgesteuerten, selbstbestimmten, autonomen, selbstregulierten, selbstinitiierenden Lernen impliziert (vgl. Schiersmann 2007: 74). In den Debatten um Selbst- und Fremdbezug beim Lernen ist eine Vielfalt an Begrifflichkeiten zu finden, die trotz intensiver wissenschaftlicher Diskussionen zu keinem Konsens geführt haben. In diesem Beitrag wird der Fokus auf das selbstgesteuerte Lernen gelegt, da hierdurch das betriebliche Spannungsverhältnis zwischen individuellen und ökonomischen Handlungslogiken in angemessener Weise berücksichtigt wird. So gestaltetes Lernen kann in Anlehnung an Arnold/Tutor (2007) wie folgt verstanden werden:

„Selbstgesteuertes Lernen ist ein aktiver Aneignungsprozess, bei dem das Individuum über sein Lernen entscheidet, indem es die Möglichkeit hat,

- die eigenen Lernbedürfnisse bzw. seinen Lernbedarf, seine Interessen und Vorstellungen zu bestimmen und zu strukturieren,
- die notwendigen menschlichen und materiellen Ressourcen (inklusive professionellen Lernangeboten und Lernhilfen) heranzuziehen,
- seine Lernziele, seine inhaltlichen Schwerpunkte, Lernwege, -tempo und -ort weitestgehend selbst festzulegen und zu organisieren,
- geeignete Methoden auszuwählen und einzusetzen und
- den Lernprozess auf seinen Erfolg sowie die Lernergebnisse auf ihren Transfergehalt hin zu bewerten" (Arnold/Tutor 2007: 124).

Im Wesentlichen geht es beim selbstgesteuerten Lernen darum, das Lernarrangement so zu gestalten, dass es möglichst lernförderlich ist und einen möglichst großen Lernerfolg gewährleistet. Gnahs/Seidel (2002: 18) kennzeichnen acht Kategorien solcher Lernarrangements:

- Orientierung des Lerngeschehens (Lerner- vs. Lehrerorientierung),
- Aktivitätsgrad des Lernenden (agierender vs. konsumierender Lerner),
- Entscheidung über Lernziele (Lernzielautonomie vs. vorgegebene Lernziele),
- Entscheidung über Lerninhalte (Wahlfreiheit über Lerninhalte vs. vorgegebene Inhalte),
- Überprüfung des Lernerfolgs (Selbstkontrolle vs. Fremdkontrolle),
- Grad des Medieneinsatzes (Medienzentrierung vs. Medienabstinenz),
- zeitliche Flexibilität des Lernenden (flexible vs. gebundene Lernzeiten) und
- räumliche Flexibilität des Lernenden (variable vs. feste Lernorte).

Hierbei handelt es sich allerdings um keine klar abgrenzbare Entscheidungen, sondern vielmehr um Grade der Selbst- bzw. Fremdbestimmtheit im Lernen (vgl. Faulstich 2003) bzw. der Verortung auf einem Kontinuum zwischen den Polen „absolute Autonomie" und „vollständige Fremdsteuerung" (vgl. Pätzold/Lang 2005: 147).

Freiheitsgrade im Lernen zwischen Selbst- und Fremdorganisation bestehen nach Faulstich/Zeuner (1999: 150):

- intentional: bei der Auswahl von Zielen und dem Zuweisen von Bedeutung,
- thematisch: bei der Inhaltsauswahl und Bestimmung von Lerngegenständen,
- methodisch: bei der Entwicklung von Lernstrategien, Lernorganisation, Lernmedien und Lernkontrollen.

Es bleibt ferner festzuhalten, dass die Betonung der kognitiven Eigenaktivität des Lernenden im Lernprozess und beim Wissenserwerb nicht mit der Präferenz eines konkreten Lernkontextes korrespondiert (vgl. Schiersmann 2007: 76). Es ist nämlich zu berücksichtigen, dass Lernende durchaus in einem formalen Lernkontext, bspw. einem Vortrag, an dem sie – von außen betrachtet – passiv teilnehmen, Wissen erwerben, das aktiv und konstruktiv verarbeitet, d. h., in das jeweilige Vorwissen eingebaut wird. Faulstich (2003: 5) verweist in diesem Zusammenhang auf die Mehrdimensionalität und Vielzahl der Kombinationen:

> „So ist am Arbeitsplatz z. B. intentionales, integriertes, fremdbestimmtes, wissenschaftsbezogenes Lernen möglich, im Unterricht kann inzidentes, erfahrungsbezogenes, selbstbestimmtes Lernen stattfinden. Institutionell eingebundenes Lernen ist keineswegs immer fremdbestimmt, Lernen im sozialen Kontext nicht per se offen. Auch die engen Formen frontalen Unterrichts z. B. Vorlesungen weisen immer erhebliche Spielräume für die Lernenden auf und umgekehrt können „open spaces" als Zwang erlebt werden. Es kommt immer darauf an, inwieweit die lernenden Personen externe Zwänge oder eigene Motive unterlegen" (ebd.: 5).

Selbstgesteuertes Lernen ist weder auf der personellen noch auf der organisationalen Ebene voraussetzungslos, sondern auf gewisse Rahmenbedingungen angewiesen. Selbstgesteuertes Lernen kann als eine äußerst anspruchsvolle Tätigkeit gekennzeichnet werden, die ein hohes Ausmaß an Selbstlernkompetenz beim Lernenden voraussetzt (vgl. Straka 1998; Arnold/Tutor 2007). Wenn selbstgesteuertes Lernen einen Prozess bezeichnet, in dem Individuen die Initiative ergreifen, um mit oder ohne Hilfe anderer ihren Lernbedarf festzustellen, ihre Lernziele auszuwählen und umzusetzen und ihre Lernergebnisse zu beurteilen, verweist dies auf eine prozessorientierte Dimension selbstgesteuerten Lernens (vgl. Straka 2005: 3). „Dieser Selbstlernprozess [...] wird durch wahrgenommene Handlungsproblematiken ausgelöst. Damit bezeichnet man problematische Situationen, die eine Person nicht mit bereits vorliegendem Wissen (bzw. Kompetenzen) lösen kann" (Kaltenegger 2008: 144, Hervorhebungen im Original). In Analogie zur Holzkampschen Lerntheorie ergibt sich der in einer solchen Situation erkannte Lernbedarf daraus, „dass bereits bekannte Routinen zur

Aufgabenausführung nicht mehr greifen und die Person in ihren Handlungsvollzügen daher auf Hindernisse oder Widerstände stößt" (ebd.). Fasst sie diese Situation als eine bedeutende Handlungsproblematik auf, wird sie (bestenfalls) bestrebt sein vorläufig den Zwischenschritt einer Lernschleife einzulegen, um diese Situation durch das Ergreifen der Lerninitiative zu überwinden.

Dieser Selbstlernprozess, der durch die Handlungsproblematiken und aufgrund von Lernmotivation angestoßen wird, umfasst mehrere Phasen (Straka 1998: 180 in Kaltenegger 2008: 144):

- Lernbedarf bestimmen,
- Lernziele formulieren,
- Lernressourcen identifizieren,
- Lernstrategie auswählen und umsetzen sowie
- Lernergebnisse evaluieren.

Kaltenegger (2008: 155) verweist auf Straka/Stöckl (2001), die in ihrem Modell der Selbstlernkompetenz zwischen Selbstlernfähigkeit und Selbstlernbereitschaft unterscheiden. Die Selbstlernfähigkeit beschreibt „die Fähigkeit zur selbständigen Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle des Lernens, der Lern- und Kontrollstrategien des Lerners zugrunde liegen. Lernstrategien richten sich auf die Planung und Organisation des Lernprozesses sowie auf die Aneignung des Lernstoffs. Sie sind insofern relevant, als dass der Lernprozess in seiner inhaltlichen und zeitlichen Abfolge geplant, relevante Informationsquellen und Lernressourcen identifiziert und beschafft werden müssen" (Kaltenegger 2008: 155 f.). Sobald diese Informationen beschafft sind, werden sie zuerst systematisiert und strukturiert. Bei diesem Vorgang werden dann Verknüpfungen zwischen bereits bekanntem und neuem Stoff hergestellt und im Idealfall zum Schluss der Lernstoff wiederholt, damit das Gelernte dauerhaft gespeichert werden kann. „Kontrollstrategien beziehen sich – als weitere Grundlage der Selbstlernfähigkeit – auf die eigenständige Konzentration, Überwachung und Regulation des selbstgesteuerten Lernens" (ebd.: 156). Die zweite Komponente der Selbstlernkompetenz stellt die Selbstlernbereitschaft dar. Sie bezeichnet „die Kombination aus der persönlichen Wertschätzung eigenständigen Lernens und der individuellen Erwartung, dieses auch realisieren zu können" (Straka/Stöckl 2001 zitiert nach Kaltenegger 2008: 156). In Analogie zum expansiven Lernen beschreibt dies den jeweiligen Bedeutungszusammenhang der Lernprozesse für die Lernenden.

Nach Arnold/Tutor (2007: 123 ff.) ergeben sich aus den Voraussetzungen und Fähigkeiten, die für das selbstgesteuerte Lernen aufgezeigt werden können, sechs verschiedene Kompetenzbündel, die zusammen das Modell der Selbstlernkompetenz ausmachen. Dieses Modell enthält die drei spezifischen Selbstlernkompetenzbereiche methodische Kompetenz, kommunikative Kompetenz und emotionale Kompetenz sowie die drei allgemeinen Handlungskompetenzbereiche Sach- bzw. Fachkompetenz, personale Kompetenz und Sozialkompetenz.

Nach Kaltenegger (2008) sind ideale Voraussetzungen für selbstgesteuertes Lernen dann gegeben, wenn das Ausmaß der Selbststeuerung des Einzelnen mit den im Umfeld vorliegenden Bedingungen harmoniert bzw. das Umfeld das individuell ausgeprägte Bedürfnis nach Selbststeuerung überhaupt zulässt. Das von ihr konzipierte USI-Modell (Umgebungsbedingungen für selbstgesteuertes Lernen im Innovationsbereich) beinhaltet als Basis die vier Kernelemente:

- „**Handlungsproblematiken** bei der Durchführung von Innovationsaufgaben;
- der **Selbstlernprozess,** der im Zuge der Kompetenzentwicklung zur Lösung der vorliegenden Handlungsproblematiken dient;
- der allgemeine betriebliche **Kontext,** in den das Arbeiten und Lernen von Innovationsmitarbeitern eingebunden ist, sowie
- spezifische **Umgebungsbedingungen** als Bestandteile des allgemeinen Kontextes, die selbstgesteuertes Lernen von Innovationsmitarbeitern beeinflussen" (Kaltenegger 2008: 220).

Im Rahmen ihrer Hypothesenbildung zu „fördernden Umgebungsbedingungen für selbstgesteuertes Lernen im Innovationsbereich" resümiert Kaltenegger, dass folgende Bedingungen erfüllt sein müssen (vgl. ebd.: 333 – 337):

- Aufgabe: Eher nicht konstant (zu) hoher Umfang des Aufgabenbereiches; eher geringe Heterogenität des Aufgabenbereiches; nicht ausschließlich Teilaufgaben mit hoher Dringlichkeit.
- Handlungskompetenz: Autonomie in der Ausführung und Planung von Lernaktivitäten; Autonomie in der Aufgabenausführung; Zeitautonomie; Mitsprache- und Vorschlagsrecht zur Aufgabenstellung.

- Führungskraft: Partizipativer Kommunikationsstil der Führungskraft; hohe erlebte Kompetenzerwartung; hohes erlebtes Vertrauen in die Leistungsfähigkeit; Unterstützung durch die Führungskraft.
- Kollegen und Team: Erlebte Hilfsbereitschaft und Unterstützung; Heterogenität der Teamzusammensetzung.
- Wissenspool und Netzwerke: Hohes Wissens- und Kompetenzniveau im Arbeitsumfeld; verfügbares, umfangreiches externes Expertennetzwerk; Zugang zu sonstigen Informationsquellen und Veranstaltungen.
- Information und Kommunikation: Gute Verfügbarkeit und hohe Qualität von Information; effektiver innerbetrieblicher Informations- und Kommunikationsprozess; technische Informationssysteme und qualitativ hochwertige Daten.
- Organisation und Strategie: Eher stabile und möglichst transparente Organisationsstrategie; eher stabile und möglichst transparente Organisationsstruktur; gut dokumentierte Geschäfts- und Innovationsprozesse.
- Lernsupport und -budget: Unterstützung vonseiten der Personalabteilung; Verfügbarkeit eines Weiterbildungsbudgets für Selbstlernaktivitäten.
- Lernzeit: Verfügbarkeit von Lernzeit ist Grundvoraussetzung für selbstgesteuertes Lernen.

Ein wichtiges Problem, das es in diesem Beitrag zu klären gilt, tangiert die Fragestellung, inwieweit die Beschäftigten mitbestimmend und partizipativ auf das Lern- und in gewisser Hinsicht somit auch das Betriebsgeschehen Einfluss nehmen können. Mithilfe der subjektwissenschaftlichen Lerntheorie Holzkamps ist deutlich geworden, dass expansives Lernen Kontrolle über Intentionalität, Thematik und Methodik erfordert. Somit stellt Partizipation eine konstitutive Determinante für die Entwicklung expansiven Lernens dar, die eine entsprechend gestaltete Unternehmens- und Arbeitskultur erfordert. Da Betriebe in der Regel keinen Selbstzweck verfolgen, sondern grundsätzlich unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit stehen, ergibt sich daraus ein nicht zu unterschätzendes Spannungsverhältnis zwischen subjektiven und ökonomischen Prinzipien und Zielsetzungen, die im Betriebsalltag allgegenwärtig sind. Betriebliche Bildungsarbeit verfolgt in einer pädagogischen Perspektive ebenfalls keinen Selbstzweck, sondern legitimiert sich – zugespitzt formuliert – in der Zielsetzung, sich überflüssig zu machen, d. h., Beschäftigte zu befähigen, Kompetenzen selbstständig und eigenverantwortlich einsetzen zu können (vgl. Harteis 2000: 211).

4. Partizipative Unternehmens- und Arbeitskultur

In Abgrenzung zu tayloristischen Produktionskonzepten mit stark zergliederten, repetitiven Tätigkeiten und einer hierarchiefokussierten, feingliedrigen Kontrolle, taucht in der Industrie- und Arbeitssoziologie der Begriff der „neuen Arbeitspolitik" auf (vgl. Allespach 2005: 65). Ihre Zielsetzung der Höherbewertung menschlicher Arbeit soll vor allem durch erweiterte Aufgabenstellungen, breite Handlungs-, Entscheidungs- und Interaktionsspielräume sowie Dezentralisierung und Dehierarchisierung erreicht werden (vgl. ebd.). Im Gegensatz zu einer „strukturkonservativen Arbeitspolitik", die eine rigide, arbeitsteilige und stark fremdbestimmte Arbeitsorganisation und die herrschenden Muster der Akteursbeziehung nicht hinterfragt, verweist Allespach unter Bezugnahme auf Schumann (2001: 3) auf die „strukturinnovative Arbeitspolitik" (Allespach 2005: 65). Diese berücksichtigt neben unternehmensrelevanten Wirtschaftlichkeitsüberlegungen auch die Arbeitnehmerinteressen, indem die Beschäftigten:

- „Möglichkeiten gewinnen, an der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitssituation teilzunehmen;
- eigene berufsbezogene Interessen verwirklichen können;
- betriebliche Leistungszumutungen erfolgreich parieren können;
- eine Rücknahme persönlicher Überwachung und detaillierter Anweisung erfahren und dabei vergrößerte Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewinnen;
- ganz neue horizontal angelegte Kooperationen nicht nur untereinander, sondern auch mit Planern, Instandhaltern und Meistern entwickeln" (Schumann 2001: 3, zit. nach Allespach 2005: 65).

Allespach macht gleichzeitig darauf aufmerksam, dass betriebliche Beteiligung in der Regel einem ökonomischen Anpassungsbedarf folgt (vgl. ebd.). Angesichts der Veränderungsdynamik, dem gewachsenen Innovationsdruck sowie einer aus der zunehmenden Komplexität und Planungsunsicherheit geschuldeten Dezentralisierung werden die Beschäftigten mit ihren Potenzialen, ihrer Kreativität und ihrem Leistungsvermögen zwar verstärkt als entscheidender Faktor von Unternehmensentwicklung betrachtet, jedoch auch als ein Instrument der Geschäftsführung und der Personalentwicklung zur Steigerung der Produktivität (vgl. ebd.: 65 f.). Dieser von Kißler (1992: 14, zit. nach Allespach 2005: 67)

als Verfahren der „Korrekturpartizipation“ beschriebene Zustand reduziert Partizipation lediglich „auf eine reine Sozialtechnik zur Steigerung des Leistungsvermögens“ (ebd.). Eine solche repressionstheoretische Sicht von Partizipation, die die Komplexität der Arbeitsbeziehungen weitgehend auf den Interessenantagonismus zwischen Kapital und Arbeit reduziert, konstruiert sich in der Kontrastierung von Modernisierung und Demokratisierung, wobei Modernisierung den kapitalorientierten und Demokratisierung den arbeitsorientierten Interessen zugeschrieben wird. Diese Position verkennt allerdings, dass sich eine unternehmenszielkonforme Partizipation (Effizienzorientierung) und eine an den Zielen der Beschäftigten orientierte Partizipation (Arbeitsorientierung) nicht zwangsläufig ausschließen, sondern, pragmatisch betrachtet, vielmehr ein wechselseitiges Bedingungsverhältnis angenommen werden kann (vgl. ebd.: 69). So stellt bspw. Minssen fest, dass arbeits- und effizienzorientierte Partizipation eine gemeinsame Grundlage haben:

> „Eine arbeitsorientierte Partizipation ist undenkbar, solange sie nicht auch zur verbesserten Effizienz beiträgt; der Betrieb würde sie als zu kostenaufwendig und nutzlos einstellen. Ebenso wenig ist eine ausschließlich effizienzorientierte Partizipation denkbar, die nicht auch die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt, da dies – wie erwähnt – die Partizipationsmotivation der Beschäftigten zerstören würde. Das Eine ist ohne das Andere nicht zu haben; beide Interessen müssen zumindest teilweise erfüllt werden“ (Minssen 1999: 133).

Obgleich zahlreiche Studien zeigen, dass Betriebs- und Personalräte entscheidende Beiträge zur betrieblichen Innovationsfähigkeit liefern, muss deren Breitenwirksamkeit für KMU jedoch relativiert werden, da Betriebs- und Personalräte auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes erst in Unternehmen ab fünf Beschäftigten als Organ zur Vertretung der Beschäftigteninteressen an spezifischen betrieblichen Entscheidungen mitwirken und die Gewerkschaften ihre Aufmerksamkeit vornehmlich auf Unternehmen legen, in denen es freigestellte Betriebsräte gibt. Nach einer Studie des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (Schlömer u. a. 2007) existiert im Durchschnitt nur in 29 % der Unternehmen mit mindestens 20 und weniger als 500 Beschäftigten eine gewählte Arbeitnehmervertretung und lediglich 17 % der kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten verfügen über Betriebsräte. Existiert eine betriebliche Interessenvertretung, die in relevanten betrieblichen Feldern mitbestimmt, kann durch eine Verschränkung der direkten und delegativen Beteiligung eine Basis geschaffen werden, um die Interessen und Wünsche der Beschäftigten stärker zu berücksichtigen und sie in die betrieblichen Entwicklungs- und Modernisierungsprozesse einzubinden. Fehlt es hingegen an einer betrieblichen Interessenvertretung, hängt es im entscheidenden Maße von der Unternehmensleitung sowie den Führungskräften bzw. den Abteilungsleitern ab, ob und in welchem Maße Partizipation und Mitbestimmung der Beschäftigten gewährleistet und praktiziert werden, d. h., ob sich idealerweise eine auf Kooperationswerten basierende Unternehmenskultur (vgl. Keuken/Sassenbach 2010) entwickeln kann.

Voraussetzungen für eine mitarbeiterzentrierte Bildungsplanung, die in einer solchen Unternehmenskultur gedeihen könnte, sind laut Allespach (2005: 90 f.) folgende Aspekte:

- „Ein beteiligungsorientiertes Arbeits- und Lernklima, in dem sich Lerninteressen der Beschäftigten auch ausbilden können.“
- „Eine Reflexion über reale Macht- und Herrschaftsverhältnisse.“
- „Eine offensive Informationspolitik, bei der die unternehmerischen Ziele offen gelegt und als noch zu erörternde Vorhaben einem Diskurs zugänglich gemacht werden.“
- „Ein Prozess der Themenfindung, bei dem auch die Arbeits- und Lebenserfahrungen der Beschäftigten eine gleichwertige Berücksichtigung finden und wechselseitig erörtert werden können.“
- „Ein echtes und kein instrumentelles Interesse an den Beschäftigten.“
- „Die Möglichkeit des Austragens und wechselseitigen Abstimmens von Bedeutsamkeiten und Lerngründen in einem kooperativen Prozess, an dessen Ende die Ausgliederung und gemeinsame Bearbeitung des Lerngegenstandes steht.“
- „Ein entsprechend gestalteter Kommunikationsprozess, der es vermeidet, die Beschäftigten in die Defensive zu drängen.“

5. Vermeintliche Vorteile und unterschätzte Bedenken

Im Hinblick auf die Initiierung von Innovationsprozessen ergeben sich laut Kaltenegger (2008: 148 ff.) folgende Argumente, die für selbstgesteuertes Lernen sprechen:

- „Selbstgesteuertes Lernen erleichtert die Anpassung an sich ändernde Umgebungsbedingungen. […] Derartige

Situationen sind im Innovationsbereich der Regelfall. Gründe dafür liegen bspw. in der steigenden Marktdynamik, der kürzer werdenden Halbwertszeit von Wissen und in den Merkmalen von Innovationsaufgaben (insbesondere dem Neuheitsgrad) selbst."
- „Selbstgesteuertes Lernen ermöglicht ein „just-in-time"-Lernen. Selbstgesteuertes Lernen kann orts- und zeitflexibel und somit situationsbezogen stattfinden. [...] Innovationsaufgaben sind in der Regel unter hohem Zeitdruck auszuführen. Treten Handlungsproblematiken auf, müssen diese möglichst rasch bewältigt werden. Ist hierfür die Aneignung von neuem Wissen erforderlich, kann damit nicht gewartet werden, bis geeignete Weiterbildungsveranstaltungen geplant, organisiert und abgehalten werden."
- „Selbstgesteuertes Lernen ermöglicht kontinuierliche Kompetenzerweiterung. Selbstgesteuertes Lernen ist vor allem in jenen Unternehmensbereichen relevant, in denen Mitarbeiter ihre Kompetenzen kontinuierlich erweitern müssen."
- „Selbstgesteuertes Lernen fördert die berufliche Handlungskompetenz. Das vom sich entwickelnden Individuum selbst gesteuerte Lernen dient nicht nur der Aneignung von fachlichen Inhalten, sondern trägt darüber hinaus zum Erwerb von Schlüsselkompetenzen [...] bei. Zudem kann durch selbstgesteuertes Lernen kreatives Denken und Handeln gefördert werden."
- „Selbstgesteuertes Lernen regt eigenständiges und innovatives Handeln an. [...] Eigenständigkeit und innovatives Handeln sind vor allem dann erforderlich, wenn die Komplexität der Handlungssituation und des Handlungsverlaufs keine streng nach Plan ablaufende Problemlösung zulassen."

Trotz dieser m. E. überzeugenden Argumente für das selbstgesteuerte Lernen im Innovationsbereich dürfen kritische Aspekte nicht unberücksichtigt bleiben. Deshalb soll an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass mit der Akzentuierung selbstgesteuerten Lernens auch gewisse Gefahren verbunden sind, die sich ohne Anspruch auf Vollständigkeit und in notwendiger Kürze wie folgt darstellen lassen:
- Zum einen besteht die Gefahr, dass selbstgesteuertes Lernen im Kontext neoliberaler Restrukturierungstendenzen des (Weiter-)Bildungswesen zu seiner Entinstitutionalisierung und so zum weiteren Abbau der staatlichen Förderung der unterfinanzierten Weiterbildungsinstitutionen beiträgt. Hinsichtlich der Finanzierung korrespondiert dieser Einwand des Weiteren mit einer tendenziellen Verstärkung der Individualisierung der Kostenträgerschaft, die negative Auswirkungen auf marginalisierte Erwerbsgruppen in den Betrieben haben dürfte.
- Da selbstgesteuertes Lernen ferner nicht voraussetzungslos ist, d. h., auf bestimmte Qualifikationen und Kompetenzen angewiesen und an die jeweiligen individuellen Lernerfahrungen und -gewohnheiten gekoppelt ist, besteht zusätzlich die Gefahr, dass bestehende Bildungsbarrieren und die soziale Selektivität nicht kompensiert, sondern eher verstärkt werden. Dies verweist auf die fatale Wirkung, dass die auf die Weiterbildungsteilnahme wirkenden sozialen Strukturen, wonach der Bildungshintergrund die wichtigste Determinante für das Weiterbildungsverhalten darstellt, auf eigentümliche Weise ausgeblendet werden (Bremer 2010: 217) und vor dem Hintergrund weiterer hinderlicher Aspekte, wie Branchenzugehörigkeit, Alter des Beschäftigten usw., das Plädoyer der Selbststeuerung der Lernprozesse möglicherweise zu voreilig, zu unreflektiert und unterschiedslos verkündet wird.
- Selbstgesteuertes Lernen entwickelt sich trivialerweise nicht ohne professionelle Unterstützungsarrangements. Es wäre falsch davon auszugehen, dass in solchen Lernprozessen die pädagogische Rolle nicht benötigt wird.
- Durch die Bedeutungszunahme selbstgesteuerten Lernens ergeben sich auch Probleme hinsichtlich der Anerkennung dort erworbener Kompetenzen. Diese bleibt schwierig, wenn keine Zertifikate oder Zeugnisse über die Teilnahme und Lernfortschritte vorliegen und der Kompetenzzuwachs nicht gemessen und dokumentiert werden kann, was sowohl auf der betrieblichen als auch auf der individuellen Ebene weitreichende Wirkungen hat. Aus Sicht des Betriebes wäre es ratsam die Lernfortschritte so zu dokumentieren bzw. zu würdigen, dass die Beschäftigten entsprechend in anspruchsvolle Arbeitsprozesse eingebunden werden bzw. diese auf der Basis ihres Kompetenzniveaus modifiziert werden. Auf individueller Ebene benötigen die Beschäftigten Nachweise bzw. Zertifikate über ihren Kompetenzerwerb, um diese im Falle eines Arbeitsplatzwechsels auch außerbetrieblich nutzen und auf diese verweisen zu können. Diese Zielsetzung wird allerdings durch den Mangel an Systematisierung der unterschiedlichen Aspekte informeller Lernprozesse, die die Voraussetzung für die Entwicklung von Anerkennungsverfahren bildet, erheblich beeinträchtigt. Denn informelle Lernprozesse lassen sich nur schwer identifizieren und objektivieren. Erschwerend kommt hinzu, dass Betriebe

in vielen Fällen kein sonderliches Interesse an der Zertifizierung des Kompetenzerwerbs ihrer Beschäftigten besitzen. Dies scheint zum einen an den methodischen Schwierigkeiten einer passgenauen und methodisch einwandfreien Dokumentation zu liegen. Auch befürchten Unternehmen, dass die Beschäftigten die vom Betrieb initiierten und finanzierten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen dafür nutzen könnten, um innerbetrieblich höhere Lohnansprüche zu stellen oder gar den Arbeitgeber zu wechseln. Eng damit verbunden sind auch die Fragestellungen, wer die Maßnahmen finanziell trägt und welcher Anteil ihnen in der Arbeitszeit zugesprochen wird.[4]

6. Fazit

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass betriebliche Weiterbildung – trotz der eben angeführten Einwände – in Form selbstgesteuerter Lernarrangements einen entscheidenden Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit in KMU leisten kann. Selbstgesteuertes Lernen erleichtert im Innovationsbereich die Anpassung an sich ändernde Umgebungsbedingungen, ermöglicht sowohl situationsbezogenes „just-in-time"-Lernen als auch eine kontinuierliche Kompetenzerweiterung und regt in besonderem Maße eigenständiges Handeln an (vgl. Kaltenegger 2008). Im Gegensatz zu reaktiven Personalentwicklungsmaßnahmen, die weder die Veränderungsdynamik und die damit implizierten Prognosedefizite abbilden noch die Interessen und Erfahrungen der Beschäftigungen berücksichtigen, bilden beteiligungsorientierte Bildungsplanungsmaßnahmen und deren Umsetzung eine gute Basis, um Kreativität und Kompetenzen der Beschäftigten zu fördern.

Besonders wirksam wird dies erreicht, wenn expansives Lernen ermöglicht wird (vgl. Holzkamp 1993), d. h., ausgehend von der Subjektperspektive, Voraussetzungen für die Ausgliederung einer Lernproblematik aus der Arbeitshandlung geschaffen werden, sodass die Lernenden im eigenen Interesse selbstbestimmt lernen können. So begründete Lernprozesse sind vor allem für Innovationsprozesse notwendig, da sie im hohen Maße die Handlungskompetenz der Beschäftigten entwickeln, die für die Generierung und Implementierung von Innovationen unabdingbar ist.

Eine Entweder-oder-Gegenüberstellung bestimmter Weiterbildungsansätze und der darin wirkenden Lernformen erscheint allerdings kurzsichtig und nicht sonderlich erkenntnisfördernd. Es wurde erläutert, dass informelle und implizite Lernprozesse und das Erfahrungslernen als äußerst wichtige Bestandteile profund qualifizierter, kompetenter und handlungsfähiger Beschäftigter angeführt werden können, für deren Vermittlung didaktische Lehrpläne nicht ausreichend sind. Werden hier Bedarfe diagnostiziert, eignen sich selbstgesteuerte Weiterbildungsarrangements, um dies zu kompensieren. Es ist allerdings ebenfalls unbestritten, dass profundes Fachwissen und fachliche Qualifikationen in Form expliziten und abgrenzbaren Wissens auch für den Innovationsbereich notwendig sind. Für ihre Entwicklung und Reflexion ist formale Weiterbildung in Form begleitender Wissensvermittlung der geeignete und oftmals auch der einzig prädestinierte Weg.

Eine über betriebliche Grenzen und Aufgabenbereiche hinweg generalisierende Empfehlung, welche Lernformen bei bestimmten Problemstellungen am erfolgreichsten einzusetzen und in einem Lernprozess zu kombinieren sind, kann nicht eindeutig formuliert werden. Vielmehr sollten die Zielsetzungen einzelner Lernprozesse den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen und die betrieblichen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, um im Einzelfall die wirkungsvollste Kombination zu finden. Hierfür können neben arbeitsimmanenten Lernformen sowohl auf individueller Ebene (Learning by Doing) als auch auf Gruppenebene (Projektarbeit) und arbeitsgebundenen Lernformen (Workshops und Lerninseln) auch arbeitsbezogene Lernformen wie der Besuch von Fachmessen und Kongressen eine profunde Basis bieten, die in ihrer Summe eine Verbindung angeleiteter Lernprozesse mit individuellen Lernformen und ihre reflektierte Anwendung im Arbeitsalltag ermöglichen.

Die Implementierung selbstgesteuerter Lernansätze tangiert jedoch nicht nur betriebspädagogische Interventionen. Werden Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung oder der Einräumung notwendiger selbstinitiierter Lernzeiten angesprochen, verweist dies auf Zuständigkeiten, die nicht in erster Linie der Personal- und der Kompetenzentwicklung

[4] Für eine tiefere Auseinandersetzung mit den Themenkomplexen der Kompetenzerfassung, der Finanzierung betrieblicher Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und der Problematik der zeitlichen Integration von Arbeiten und Lernen kann auf folgende Literatur verwiesen werden: Kaufhold (2006); Dobischat/Seifert (2004); Dobischat/Seifert/Ahlene (2003); Schmidt-Lauff (2008).

attestiert werden, sondern eher Aufgabe und Zuständigkeitsbereich der Unternehmens- und Organisationsentwicklung sind. Denn letztendlich hängt der Intentionalitätsaspekt selbstgesteuerten Lernens unmittelbar mit dem Interessenaspekt zusammen. Da im betrieblichen Kontext sich jedoch grundsätzlich unterschiedliche Interessen gegenüberstehen, erscheint es notwendig, dass „die Interessenstandpunkte transparent, Lösungen ausgehandelt und daraus gemeinsame Lernbegründungen entwickelt werden" (Allespach 2005: 161). Soll die Autonomie der Lernenden nicht nur grundsätzlich gewährleistet, sondern auch praktisch ernst genommen werden, erscheinen eine beteiligungsorientierte und lernförderliche Gestaltung der Arbeitsformen sowie eine offene Informations- und Kommunikationspolitik, bei der unternehmerische Ziele offengelegt und geplante Vorhaben in einem Diskurs zugänglich gemacht werden, als förderlich. Dieser Aushandlungsprozess kann – soweit vorhanden – über eine institutionalisierte Beschäftigtenvertretung gewährleistet werden; wichtiger erscheint jedoch eine auf Kooperationswerten basierende Unternehmenskultur, die die Beteiligungsorientierung der Belegschaft als ein notwendiges Element der betrieblichen Weiterentwicklung begreift (vgl. Keuken/Sassenbach 2010).

Da KMU – selbst wenn die genannten individuellen und organisationalen Voraussetzungen gegeben sind – von sich aus nur bedingt in der Lage sind, die Gestaltung einer Arbeits- und Ablauforganisation zur Förderung selbstgesteuerter Lernprozesse umzusetzen, weist vieles darauf hin, dass hierfür entsprechend qualifizierte (Weiterbildungs-) Berater benötigt werden. Sie haben vor allem die Aufgabe, als eine Art Dolmetscher die Voraussetzungen und Ziele in eine konkrete betriebliche Strategie zur Förderung der selbstgesteuerten Kompetenzentwicklung zu übersetzen, Geschäftsführung, Beschäftigte und – soweit vorhanden – die Mitarbeitervertretung aktiv einzubinden und die Umsetzung zielorientiert und partizipativ voranzubringen.

7. Literatur

- **Allespach, M. (2005):** Betriebliche Weiterbildung als Beteiligungsprozess. Subjektive Bedeutsamkeiten als Grundlage für eine partizipative Bildungsplanung. Marburg.
- **Arnold, R./Siebert, H. (2003):** Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler.
- **Arnold, R./Tutor, C. G. (2007):** Grundlinien einer Ermöglichungsdidaktik. Bildung ermöglichen – Vielfalt gestalten. Augsburg.
- **Axmacher, D. (1980):** Widerstand gegen Weiterbildung. Zur Rekonstruktion einer verdrängten Welt des Wissens. Weinheim.
- **Baethge, M./Baethge-Kinsky, V.: (2004):** Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. Münster.
- **Baethge, M./Baethge-Kinsky, V./Holm, R./Tullius, K. (2003):** Anforderungen und Probleme beruflicher und betrieblicher Weiterbildung. Expertise im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Arbeitspapier 76. Düsseldorf.
- **Bergmann, B. (2006):** Lernen im Prozess der Arbeit – Funktionsweise und Unterstützungsmöglichkeiten. In: Loebe, H./Severing, E. (Hrsg.): Weiterbildung auf dem Prüfstand – Mehr Innovation und Integration durch neue Wege der Qualifizierung. Wirtschaft und Weiterbildung Bd. 40. Bielefeld, S. 147 – 159.
- **Bolder, A./Hendrich, W. (2000):** Fremde Bildungswelten. Alternative Strategien lebenslangen Lernens. Opladen.
- **Bontrup, H.-J. (2006):** Arbeit, Kapital und Staat. Plädoyer für eine demokratische Wirtschaft. 2., verbesserte Aufl. Köln.
- **Bremer, H. (2010):** Was kommt nach dem „selbstgesteuerten Lernen"? Zu Irrwegen, Gegenhorizonten und möglichen Auswegen einer verhängnisvollen Debatte. In: Bolder, A./Epping, R./Klein, R./Reutter, G./Seiverth, A. (Hrsg.): Neue Lebenslaufregimes – neue Konzepte der Bildung Erwachsener. Wiesbaden: 215 – 242.
- **Cywinski, R. (2010):** Betriebliche Weiterbildung und ihr Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen – eine kritisch-konstruktivistische Literaturanalyse. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Berufs- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen.
- **Dobischat, R./Seifert, H./Ahlene, E. (Hrsg.) (2003):** Integration von Arbeiten und Lernen. Erfahrungen aus der Praxis des lebenslangen Lernens. Berlin.
- **Dobischat, R./Seifert, H. (2004):** Finanzierung des lebenslangen Lernens – Zu den Empfehlungen der Expertenkommission. In: WSI-Mitteilungen, H. 11: 625 – 629.
- **Dobischat, R./Düsseldorff, K. (2009):** Personalentwicklung und Arbeitnehmer. In: Tippelt, Rudolf/Hippel, Aiga v. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3., überarb. u. erw. Auflage. Wiesbaden: 917 – 937.
- **Döring, K. W. (1991):** Praxis der Weiterbildung: Analysen – Reflexionen – Konzepte. Weinheim.

- **Faulstich, P. (1998):** Viabilität statt Wahrheit? – Biologie statt Ontologie? In: Ethik und Sozialwissenschaften 9, 4: 518 – 520.
- **Faulstich, P./Zeuner, C. (1999):** Erwachsenenbildung: Eine handlungsori-entierte Einführung in Theorie, Didaktik und Adressaten. München.
- **Faulstich, P. (2002):** Vom selbstorganisierten zum selbstbestimmten Lernen. In: Faulstich, Peter/Gnahs, Dieter/ Seidel, Sabine/Bayer, Mechthild (Hrsg.): Praxishandbuch selbstbestimmtes Lernen. Konzepte, Perspektiven und Instrumente für die berufliche Aus- und Weiterbildung. Weinheim u. a.: 61 – 98.
- **Faulstich, P. (2003):** Lernen braucht Support – Aufgaben der Institutionen beim „Selbstbestimmten Lernen". http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2002/faulstich02_01.pdf. Zugriff am 26.05.2011.
- **Gnahs, D./Seidel, S. (2002):** Überblick über selbstbestimmtes Lernen in der Weiterbildung. In: Faulstich, P./ Gnahs, D./Seidel, S./Bayer, M. (Hrsg.): Praxishandbuch selbstbestimmtes Lernen. Konzepte, Perspektiven und Instrumente für die berufliche Aus- und Weiterbildung. Weinheim u. a.: 13 – 24.
- **Harteis, C. (2000):** Beschäftigte im Spannungsverhältnis ökonomischer und pädagogischer Prinzipien betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. In: Harteis, C./ Heid, H./Kraft, S. (Hrsg.): Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen: 209 – 217.
- **Held, J. (2000):** Lernen aus der Sicht des „Subjekts". In: Funke, E./Rihm, T. (Hrsg.): Subjektsein in der Schule?. Bad Heilbrunn: 82 – 104.
- **Holzkamp, K. (1993):** Lernen. Subjektwissenschaftliche Grundlegung. Frankfurt u. a.
- **Holzkamp, K. (1996):** Wider dem Lehr-Lern-Kurzschluss. Interview zum Thema >Lernen<. Zuerst erscheinen in Arnold, R. (Hrsg.): Lebendiges Lernen. Hohengaren. Aus: Faulstich, P./Ludwig, J. (Hrsg.) (2004): Expansives Lernen. Baltmannsweiler: 29 – 38.
- **Howaldt, J./Schwarz, M. (2010):** Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: 87 – 108.
- **Kaltenegger, J. (2008):** Selbstgesteuertes Lernen und Produktinnovation. Bedingungen für permanente Kompetenzentwicklung im Innovationsbereich. Göttingen.
- **Kaufhold, M. (2006):** Kompetenz und Kompetenzerfassung. Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung. Wiesbaden.
- **Keuken, F./Sassenbach, U. (2010):** Welche Anknüpfungspunkte können partizipative Führungsstrukturen jenseits traditionellen Managements für Innovationsstrategien in KMU insbesondere im Hinblick auf einen breitenwirksamen Innovationstransfer bieten? In: Jacobsen, H./Schallock, B. (Hrsg.): Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009, Berlin; Stuttgart.
- **Klinkel, S./Lay, G./Wengel, J. (2004):** Innovation: Mehr als Forschung und Entwicklung. Wachstumschancen auf anderen Innovationspfaden. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 22. Fraunhofer ISI, Karlsruhe.
- **Kirner, E./Som, O./Dreher, C./Wiesenmaier, V. (2006):** Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess, Karlsruhe.
- **Minssen, H. (1999):** Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. München/Mering: 129 – 156.
- **Pätzold, G./Lang, M. (2005):** Entwicklung von Selbstlernkompetenz als Zielgröße beruflicher Bildung. In: Elsholz, U./Gillen, J./Meyer, R./Molzberger, G./Zimmer, G.: Berufsbildung heißt: Arbeiten und Lernen verbinden! Bildungspolitik, Kompetenzentwicklung, Betrieb. Münster u. a.: 143 – 158.
- **Pongratz, L. (2005):** Kritische Erwachsenenbildung. Erwachsenenbildung im Horizont zeitgenössischer Gesellschaftskritik. In: Report: Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, 1: 34 – 40.
- **Rosenstiel, L. v./Wastian, M. (2001):** „Wenn Weiterbildung zum Innovationshemmnis wird: Lernkultur und Innovation". In: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster u. a.: 203 – 246.
- **Schiersmann, C. (2007):** Berufliche Weiterbildung. Bielefeld.
- **Schlömer, N./Kay, R./Backes-Gellner, U./Rudolph, W./ Wassermann, W. (2007):** Mittelstand und Mitbestimmung – Unternehmensführung, Mitbestimmung und Beteiligung in mittelständischen Unternehmen, Münster.

- **Schmidt-Lauff, S. (2008):** Zeit für Bildung im Erwachsenenalter: Interdisziplinäre und empirische Zugänge. Internationale Hochschulschriften, Bd. 509. Münster.
- **Schumann, M. (2001):** Ausgrenzung statt Solidarität? In: Supplement der Zeit-schrift Sozialismus, Hamburg 2/2001.
- **Siebert, H. (1999):** Pädagogischer Konstruktivismus. Weinheim/Basel.
- **Siebert, H. (2000):** Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Neuwied.
- **Staudt, E./Kriegesmann, B. (1999):** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung ´99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster u. a.: 17 – 59.
- **Staudt, E./Kriegesmann B. (2002):** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht nicht (nicht so leicht!). Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungsmanagement (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenzentwicklung bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster u. a.: 71 – 126.
- **Straka, G. A. (1998):** Auf dem Weg zu einer mehrdimensionalen Theorie selbstgesteuerten Lernens. Bremen.
- **Straka, G. A./Stöckl, M. (2001):** Lernen im Unternehmen. In: Straka, G. A./Stöckl, M. (Hrsg.): Selbstgesteuertes Lernen und individuelles Wissensmanagement. Forschungs- und Praxisberichte, Band 8. Bremen: 20 – 34.
- **Straka, G. A. (2005):** Von der Klassifikation von Lernstrategien im Rahmen selbstgesteuerten Lernens zur mehrdimensionalen und regulierenden Handlungsepi-sode. ITB Forschungsberichte 2005. Universität Bremen.
- **Thom, N. (1980):** Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. 2. völlig neu überarb. Aufl. Königstein/Ts.
- **Vahs, D./Burmester, R. (2002):** Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. 2. überarb. Aufl., Stuttgart.

Probleme der Wirkungsmessung der Beratung von KMU

von Friedhelm Keuken

Das Projekt KMU-INNOSTRAT[1] hat sich die Aufgabe gestellt, dazu beizutragen, den Innovationstransfer für kleine und mittelständische Unternehmen zu verbessern. Es untersucht in diesem Rahmen insbesondere die Arbeit von Regierungsorganisationen, die Wirkung von Regierungsprogrammen, Umsetzungsstrukturen und -mechanismen, die Arbeit von Agenturen und Intermediären und legt einen besonderen Schwerpunkt auf die Arbeit von Beratungsunternehmen.

Das Thema Unternehmensberatung von KMU wurde u. a. in einer Reihe von Expertenworkshops untersucht, die in der Zeit von September 2010 bis Februar 2011 stattfanden. Das Ziel dieser Workshops bestand darin, Ansätze, Methoden und Modelle zur Beratung von KMU daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie geeignet sind, Innovationsstrategien in KMU zu unterstützen, und welche Wirkungen sie entfalten. Die Workshops wendeten sich an Berater und Beraterinnen von KMU sowie an Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen im Bereich der Arbeits- und Wirtschaftswissenschaften sowie an Intermediäre. Die Workshops begannen jeweils mit der Vorstellung von spezifischen Beratungsansätzen für KMU, die mit Fallbeispielen illustriert wurden. Den Kern der Workshops bildete der Erfahrungsaustausch vor dem Hintergrund dieser Praxisbeispiele.

In einem ersten Workshop am 02.09.2010 wurde das Thema „Beteiligungsorientierung als methodische Grundlage einer Beratung“ bearbeitet. Dieses methodische Element, das möglichst große Teile des Kundensystems (Geschäftsführung, Beschäftigte) konsequent in die Problemanalyse, Strategieentwicklung und die Entwicklung und Umsetzung von Lösungsansätzen integriert, wird u. a. vom Förderinstrument „Potentialberatung“ des nordrhein-westfälischen Arbeitsministeriums unterstützt. Ausführliche Informationen zu diesem Beratungsförderdungsinstrument sind bei der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.) erhältlich:
www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaeftigungsfaehigkeit/potentialberatung

Die Dokumentation des Workshops ist im Internet verfügbar:
www.kmu-innostrat.de/beteiligungsorientierung

Am 04.11.2010 fand ein zweiter Workshop statt, der sich mit der Beratung von Unternehmensnetzwerken auseinandersetzte. Hier wurden verschiedene Beratungsansätze vorgestellt und diskutiert, die von Vertretern des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement e. V. präsentiert wurden, einem Zusammenschluss von Beratungsunternehmen und Institutionen, die sich mit der Beratung von strategischen Unternehmensnetzwerken auseinandersetzen:
www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de/

Die Dokumentation dieses Workshops findet sich hier:
www.gib.nrw.de/service/beratung-von-unternehmensnetzwerken

Am 20.01.2011 diskutierte ein weiterer Workshop einen Beratungsansatz zur Unterstützung eines „Managements des Wachstums“. Dieser Beratungsansatz ist das Ergebnis eines Forschungsprojektes des RKW Deutschland und der Hochschule RheinMain, Wiesbaden: **www.lernend-wachsen.de**

Die Dokumentation findet sich hier:
www.kmu-innostrat.de/management-des-wachstums
Alle vorgestellten Beratungsansätze stießen beim Fachpublikum auf großes Interesse und sorgten für lebhafte und anregende Diskussionen.

Eine besondere Bedeutung hatte ein Workshop mit dem Titel „Wirkungsmessung von Unternehmensberatungen für KMU“, der schließlich am 18.02.2011 durchgeführt wurde: **www.kmu-innostrat.de/wirkungsmessung**. In diesem Workshop wurden Ansätze und erste Ergebnisse von Untersuchungen vorgestellt und diskutiert, die den Zusammenhang von Unternehmensberatungen und deren Wirkung auf KMU zu erheben und zu erklären suchten. Dieser Workshop sorgte bereits in der Vorbereitungsphase für angeregte Diskussionen, nicht zuletzt bei den Veranstaltern selbst. Im Laufe des Workshops und auch bei dessen Nachbereitung wurde eine Reihe von grundsätzlichen Fragen aufgeworfen,

[1] „Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ (KMU-INNOSTRAT), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ im Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits des traditionellen Managements“, Laufzeit: 01.09.2008 – 31.08.2011.

die bei Veranstaltern, Referenten und Teilnehmern zu einem Erkenntnisprozess führten, der mit nachfolgendem Beitrag nachvollzogen werden soll.

1. Was ist Unternehmensberatung?

Was ist ein „richtiger" Unternehmensberater, eine „richtige" Unternehmensberaterin? Diese Frage wurde im Workshop von einer Teilnehmerin gestellt, die auch gleich mögliche Antworten vorschlug.

Ein Unternehmensberater/eine Unternehmensberaterin ist eine Person, der/die

- dafür sorgt, dass ein Unternehmen den Stempel für eine Zertifizierung erhält,
- in Fällen von Liquiditätsengpässen für Finanzmittel sorgt,
- einem Unternehmer/einer Unternehmerin die Buchhaltung und die betriebswirtschaftliche Auswertung erklärt,
- Unternehmen interessante Kontakte verschafft,
- mit Management und Beschäftigten ein Leitbild entwickelt,
- Unternehmen bei der Strategieentwicklung unterstützt.

Diese beispielhafte Aufzählung könnte beliebig lange fortgesetzt werden und führte doch nicht zu einer befriedigenden Antwort. Von daher sollen die verschiedenen Facetten der Unternehmensberatung weiter aufgeschlüsselt werden.

1.1 Beratungsgegenstände und Beratungsziele

Die Unternehmensberatung wird von Unternehmen für die Erreichung ganz unterschiedlicher Ziele in Anspruch genommen. Die folgende Aufzählung vermittelt einen Eindruck des Themenspektrums dieser Beratungsgegenstände und der entsprechenden Beratungsziele.

Diese Aufzählung umfasst nur einen kleinen Ausschnitt der möglichen Beratungsinhalte und -ziele, zeigt aber schon die thematische Bandbreite auf.

Beratungsgegenstand	Mögliche Beratungsziele (Beispiele)
Beschaffungswesen	Lieferbereitschaft erhöhen
Ertragslage	Kostensenkung
Familienunternehmen	Verständigung zwischen Familiensystem und Unternehmen
Fertigung	Einführung neuer Technologien und Arbeitsmethoden
Finanzen	Liquidität sicherstellen
Fluktuation, Fehlzeiten	Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz
Fusionen	Marktposition stärken
Generationswechsel	Bestand des Unternehmens sichern
Innovationsberatung	Mitarbeiter in Innovationsstrategien einbeziehen
IT	PPS-System erneuern
Kostenmanagement	Outsourcing
Managementberatung	Coaching der Geschäftsleitung
Marketing	Vertriebskompetenzen stärken
Personal	Weiterbildung stärken
Qualitätsmanagement	Zertifizierungen
Reorganisation	Entscheidungswege verkürzen
Sicherheit	Geschäftsgeheimnisse bewahren
Unternehmenskrise	Sanierung des Kerngeschäftes
Unternehmens-organisation	Organisationskultur durch Leitbildentwicklung stärken
Unternehmensstrategie	Auslandsmärkte erschließen
Vertrieb	E-Business einführen

1.2 Beratungsunternehmen

Zur weiteren Strukturierung dieses unübersichtlichen Feldes werfen wir im Folgenden einen Blick auf die Beratungsunternehmen selbst.
Tätigkeitsbezogene Merkmale von Beratungsunternehmen können unterschieden werden nach:
Kundengruppen (Handwerk, Einzelhandel, Medien, Produktionsbetriebe, Dienstleistung, Automotive, Gesundheit usw.),
Schwerpunktfunktionen (Existenzgründung, Marketing, Finanzierung, Personal, Management, IT, QM usw.),
Unternehmensgrößen (Kleinstbetriebe, Kleinunternehmen, Mittelstand, Großunternehmen, börsennotierte Konzerne),
Regionen (lokal, regional, national, international, global),
Größe der Beratungsunternehmen (Beratungskonzerne vs. eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Beratungsunternehmen).

Vor dem Hintergrund der Frage nach der Wirkung von Beratung lohnt sich ein Blick auf mögliche **Rollen,** die von Beratern und Beraterinnen eingenommen werden:

- Advokat,
- Beobachter,
- Coach,
- Experte,
- Ghostwriter,
- Gutachter,
- Mediator,
- Moderator,
- Promotor,
- Prozessberater,
- Rechercheur,
- Trainer.

Auch diese Liste ließe sich umfangreich fortsetzen.

Unserem Ziel, das Phänomen Unternehmensberatung besser zu erfassen, kommen wir jedoch kaum näher. Vielmehr führt uns der Blick auf Beratungsgegenstände und -ziele, Beratungsunternehmen und -rollen vor allem die enorme Heterogenität der Beratungslandschaft vor Augen.

1.3 Definitionen von Unternehmensberatung

1.3.1 Einige Beispiele für Definitionen in der Literatur

Im Folgenden soll versucht werden, diese Heterogenität mithilfe von Definitionen überschaubarer zu machen. Dazu wurden einige beispielhafte Definitionsversuche zusammengestellt.

Definition Unternehmensberatung (1)

„Unternehmensberatung wird definiert als höherwertige, persönliche Dienstleistung, die durch eine oder mehrere unabhängige und qualifizierte Person(en) erbracht wird. Sie hat zum Inhalt, Probleme zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren, welche die Kultur, Strategie, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden des Unternehmens des Auftraggebers betreffen. Es sind Problemlösungen (Sollkonzepte) zu erarbeiten, zu planen und im Unternehmen umzusetzen. Dabei bringt der Berater seine branchenübergreifende Erfahrung und sein Expertenwissen ein“ (Niedereichholz 2001, S. 1).

Definition Unternehmensberatung (2)

„Unternehmensberatung ist eine professionelle, zur hauptberuflichen Tätigkeit wesentlich dazugehörende oder diese sinnvoll ergänzende Dienstleistung mit dem Ziel einer Verbesserung der Überlebensfähigkeit und/oder Ertrags- bzw. Kostensituation der Kundenorganisation. Der Berater hat für sich selbst die Absicht der Einkommenserzielung und für sein eigenes Unternehmen das Ziel einer Umsatzsteigerung und/oder Gewinnerzielung“ (Heuermann/Herrmann 2003, S. 12).

Definition Unternehmensberatung (3)

„Unternehmensberatung ist Rat und Mithilfe bei der Erarbeitung und Umsetzung von Problemlösungen in allen unternehmerischen, betriebswirtschaftlichen und technischen Funktionsbereichen. Unternehmensberater ist der, der einzig und allein im Auftrag des Klienten und ausschließlich in dessen Interessen tätig ist.

Als Beratungsfelder unterscheidet man:

- Strategieberatung
- Organisationsberatung
- IT-Beratung und-Services
- Personalberatung“

(BDU 2007)

Definition Unternehmensberatung (4)

„Unter Beratung subsumieren wir Dienstleistungen, die in Projektform organisiert sind und Kunden bei der Identifizierung und Lösung von strategischen und operationalen Problemen unterstützen“ (Duschek, Lerch, Sydow 2010, S. 125 – 143).

Definition Consulting (1)

„Consulting (deutsch: Beratung) i. e. S. ist die Mitwirkung externer Personen oder Organisationen zur Lösung meist betriebswirtschaftlicher Probleme des Klienten“ (Meyer/Schwering 2000, S. 47).

Definition Consulting (2)

„Consulting ist die individuelle Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem um Rat suchenden Klienten“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2004, S. 611).

Definition Organisationsberatung
„Mit Organisationsberatung wird eine spezifische Form der Dienstleistung bezeichnet, bei der ein Berater (oder eine Beratergruppe) einer ratsuchenden Organisation Handlungsempfehlungen gibt. Konstitutiv für die Beratungsinteraktion ist dabei, dass der oder die Berater bisher am Handlungs- oder Entscheidungsprozess, der verändert werden soll, nicht beteiligt waren und dass das Ergebnis der Beratung eine (implizit oder explizit) normative Aussage zur Veränderung enthält (Beratungsempfehlung)" (Lück 2004, S. 495).

1.3.2 Definitionen helfen nicht weiter

Es zeigt sich, dass die Definitionsversuche je nach Standort und Interesse der Autoren ebenso vielfältig sind wie die Beratungslandschaft selbst. Bereits 2003 schrieben Heuermann/Herrmann: „Was ist ein Unternehmensberater bzw. was versteht man unter dem Begriff „Unternehmensberatung"? Die Antwort ist auf den ersten Blick einfach: Fast alles und nichts. ... Hier (in der Literatur) überrascht den Leser eine Vielzahl teilweise synonym, teilweise mit der Absicht der Unterscheidung gebrauchter Bezeichnungen wie Berater, Unternehmensberater, Consultant, Organisationsberater, Organisationsentwickler, Management-Consultant, Strategy-Consultant, vom jeweiligen Autor mit mehr oder weniger sorgfältiger Definition ausgeführt. Diese Vielfalt hat ihre Wurzeln zum einen in Vorlieben der Autoren und zum anderen in der möglichen Vielfalt von unklar abgegrenzten Tätigkeiten und Rollen, für die der eine oder andere Interessierte, d. h. Verbände, Beratungsfirmen, Einzelberater, auch eine Nische zu definieren versucht" (Heuermann/Herrmann 2003, S. 9). Diese Feststellung gilt heute mehr denn je.

1.4 Fehlende berufsständische Infrastruktur

Ein wesentlicher Grund für diese Heterogenität ist sicherlich das Fehlen einer entsprechenden berufsständischen Infrastruktur. Viele freiberufliche Berufsgruppen wie Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten, Steuerberater u. a. verfügen über entsprechende Infrastrukturen und bewegen sich in einen rechtlich definierten Rahmen. Dies ist im Bereich der Unternehmensberatung deutlich anders. Unternehmensberatung ist kein anerkannter Ausbildungsgang. Bis auf wenige Ausnahmen an einigen Fachhochschulen oder Universitäten lässt sich Unternehmensberatung nicht studieren. Es gibt keine Kammer, die dieses Berufsfeld bündelt und weiterentwickelt. Die bestehenden Beratungsverbände organisieren jeweils nur einen kleinen Ausschnitt der Beratungsunternehmen. Insbesondere für die große Zahl der kleinen Beratungsunternehmen gibt es keinen etablierten Verband, der verbindliche Qualitätskriterien nach innen und außen kommunizieren könnte.

1.5 Zwischenresümee I

Wenn wir zu der Ausgangsfrage der Teilnehmerin im Workshop zur Wirkungsmessung zurückkommen, die wissen wollte, was denn eigentlich Unternehmensberatung sei und was die Arbeit von Unternehmensberatern und Unternehmensberaterinnen auszeichne, so muss festgestellt werden, dass alle dargestellten Beratungsgegenstände und Beratungsziele, alle dargestellten Arten von Beratungsunternehmen und alle angewendeten Beratungsmethoden und eingenommenen Beratungsrollen, so vielschichtig, vielfältig und unterschiedlich sie auch sein mögen, mit Fug und Recht den Anspruch erheben können, zum Feld der Unternehmensberatung dazuzugehören.

2. Probleme der empirischen Beratungsforschung

2.1 Ergebnisse einer Meta-Untersuchung

In den letzten 20 Jahren hat es immer wieder Versuche gegeben, Facetten der Unternehmensberatung empirisch zu erheben. Michael Mohe (2004) untersuchte im Rahmen einer Meta-Analyse 37 Studien zu diesem Thema, die im Zeitraum von 1991 bis 2003 publiziert wurden. Mohe stellt ausführlich die unterschiedlichen methodischen Herangehensweisen, die jeweils untersuchten Samples und die Qualitäten der verschiedenen Arbeiten dar. Die Einzelheiten sollen hier nicht wiederholt werden. Dem interessierten Leser/der interessierten Leserin sei die Lektüre dieses Aufsatzes aber empfohlen.

Dass die Erhebung der Wirkung von Unternehmensberatung alles andere als trivial ist, zeigt sich nicht zuletzt an der Streuung der Ergebnisse zu bestimmten Fragestellungen. Die nachfolgenden Tabellen zeigen, dass die Ergebnisse der verschiedenen Studien schlecht miteinander vergleichbar sind. Aber auch in den Fällen, in denen eine gewisse Vergleichbarkeit vorliegt, kommen die Studien zu höchst unterschiedlichen Ergebnissen.

Mehrere der untersuchten Studien gehen z. B. der Frage nach, welche Kriterien die beauftragenden Unternehmen für die Auswahl ihres Beratungsunternehmens herangezogen haben.

Kaas/Schade in ihren Untersuchung zu dem Ergebnis, dass die „Reputation" das wichtigste bzw. zweitwichtigste Entscheidungskriterium für die Beraterauswahl sei, während Mohe/Kohlbeck der Meinung sind, dieses Kriterium sei von

Ambiguität und Unvergleichbarkeit verschiedener Untersuchungen, hier: Kriterien zur Beraterauswahl

Rang	Kaas/Schade (1995), S. 1075 f.	Kohr (2000), S. 23	Hirn/Student (2001), S. 55	Kohlbeck (2001), S. 213	Höck/Keuper (2001), S. 430 f.	Mohe/Kohlbeck (2003), S. 14
1	Guter Ruf	Problemverständnis	Fachliche Kompetenz	Reputation	Qualifikation	Beratung aus früheren Projekten bekannt
2	Branchenreputation	Realisierbarkeit des Konzeptes	Persönliche Kompetenz	Beratungs-philosophie	Branchenerfahrung	Kompetenz des Beraters
3	Beratungsangebot	Einbindung des Klienten in das Projekt	Persönlichkeit des Beraters	Referenzen	Präsentation des Konzeptes	Vorgelegtes Beratungskonzept
4	Persönliche Bekanntschaft	Vorgestellte Beratungsmethode (Methoden-kompetenz)	Beauty Contest	Kosten	Ausschreibungs-anforderungen	Preis-/Leistungsverhältnis
5	Empfehlung durch Geschäftsfreunde	Darstellung des Nutzens für den Kunden	Empfehlung	Präsentation	Preis-/Leistungsverhältnis	Reputation

Quelle: Mohe, M.: Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum. In: Die Betriebswirtschaft 64 (6), 2004, S. 701

Die Ursache für die schlechte Vergleichbarkeit der Untersuchungen liegt u. a. darin begründet, dass einzelne Studien Items für die Entscheidungsfindung identifiziert haben, die von keiner anderen Studie genannt werden, z. B. „Einbindung des Klienten in das Projekt", „Beauty Contest" oder „Präsentation". Die Tabelle zeigt aber auch, dass selbst dann, wenn verschiedene Studien vergleichbare Entscheidungskriterien untersuchen, die Ergebnisse höchst unterschiedlich ausfallen. So kommen beispielsweise Kohlbeck und allen das unwichtigste. Ähnlich sieht es beispielsweise bei dem Kriterium „Beratungsverständnis" aus. Für Kohlbeck ist die „Beratungsphilosophie des Beraters" das zweitwichtigste Kriterium, bei Kohr rangiert die „Vorgestellte Beratungsmethode" erst an vierter Stelle.

Auch hinsichtlich des Kriteriums „Bekanntschaft" fällt das Ergebnis unterschiedlich aus. Während Mohe/Kohlbeck herausgefunden haben, dass das Kriterium „Beratung aus

Ambiguität und Unvergleichbarkeit verschiedener Untersuchungen, hier: Erfolgsquoten der Unternehmensberatung

Untersuchung	erfolgreich	eher erfolgreich, gut	eher nicht erfolgreich	nicht erfolgreich	Beratungs-produkt	Anzahl der Teilnehmer, Stichprobe
Fritz/Effenberger (1998), Bewertung durch Kunden	69 %		31 %		Strategieberatung	N = 74 von den 450 größten Unternehmen Deutschlands
Hirn/Student (2001), Bewertung durch Kunden	40 – 50 %	ca. 20 – 40 %	ca. 20 – 40 %	0 – 10 %	nur Empfehlung/Gutachten	N = ca. 100, davon 3 ganz große
Höck/Keuper (2001), Bewertung durch Kunden	9 %	69 %	5 %	1 %	Strategie, Organisation, IT	N = 71 aus den 1000 größten in Deutschland
Hoffmann/Hlawacek (1991), Bewertung durch Berater +Kunden	32,2 %	30,7 %	25,8 %	11,3 %	nur Empfehlung	N = 61, Mittelstand
Wall/Seifert (2001) Bewertung durch Kunden	25 %	60 %	15 %		ERP-Projekte	N = 38
Geschätzter Mittelwert	30 %	40 %	20 %	10 %		

Quelle: Mohe, M.: Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum. In: Die Betriebswirtschaft 64 (6), 2004, S. 702

früheren Projekten bekannt" das wichtigste Auswahlkriterium sei, rangiert die „Persönliche Bekanntschaft" bei Kaas/Schade erst an vierter Stelle.

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn Mohe die Studien hinsichtlich der Frage vergleicht, inwieweit die jeweils untersuchten Beratungen als erfolgreich eingestuft werden.

Während Hirn/Student zu dem Ergebnis kommen, dass zwischen 40 und 50 % der Beratungsprojekte erfolgreich waren, glauben Höck/Keuper, dass dies nur für 9 % ihrer untersuchten Beratungsprojekte zutrifft. Auch die Einschätzungen hinsichtlich nicht erfolgreicher Beratungen gehen auseinander.

Höck/Keuper identifizieren 1 % der untersuchten Beratungen als nicht erfolgreich, während Hoffmann/Hlawacek zu dem Ergebnis kommen, dass 11,3 % der untersuchten Beratungen als nicht erfolgreich einzuschätzen seien.

Die Ergebnisse von Mohe überraschen insofern, als man erwartet, dass sich bei der Zusammenstellung einer Reihe von Untersuchungen Muster und Ergebniscluster herausbilden. Tatsächlich geschieht das Gegenteil. „Wer nun mit der Zunahme neuerer empirischer Untersuchungen auf eine Steigerung der Ergebniskonsistenz hofft, wird enttäuscht. Die vorgelegten Ergebnisse der neuen empirischen Beratungsforschung haben die Ambiguität weiter gesteigert (....). Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel der Beraterauswahl (...). Die gleiche Ambiguität zeigt sich bei der Erfolgseinschätzung von Beratung. Die in den Studien ausgewiesenen Erfolgsquoten und Zufriedenheitswerte unterliegen großen Spannweiten" (Mohe 2004, S. 700 – 701).

2.2 Mögliche Ursachen für die geringe Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse

Mohe nennt mehrere Gründe für die geringe Vergleichbarkeit der vorliegenden Untersuchungsergebnisse. Ein erster Grund ist die vorgefundene Methodenvielfalt. Die untersuchten Studien haben sehr unterschiedliche qualitative und quantitative Methodenansätze gewählt. In den meisten Fällen wurden subjektive Einschätzungen von den Kundenunternehmen, z. T. aber auch Einschätzungen von Beratungsunternehmen erhoben. Die Wirkungsmessung scheiterte an der Tatsache, dass im Zeitverlauf neben der Beratungsintervention auch viele andere Einflussfaktoren auf das Unternehmen einwirkten und beobachtete Veränderungen nicht eindeutig auf die Beratungsintervention zurückgeführt werden konnten. Eine weitere Ursache für die Qualitäts- und Ergebnisstreuung der Studien ist die Nichtexistenz einer einschlägigen wissenschaftlichen Community. Jede Studie steht für sich und arbeitet das Forschungsfeld jeweils neu auf. Es gibt eine große Zahl unterschiedlicher Autoren, die das Thema nach Abschluss der Studie in der Regel nicht weiter verfolgen (vgl. Mohe, ebenda, S. 702).

2.3 Probleme der quantitativen Wirkungsmessung

Vor dem Hintergrund dieser unübersichtlichen Ausgangssituation veranstaltete das Projekt KMU-INNOSTRAT am 18.02. den Workshop zum Thema „Wirkungsmessung von Unternehmensberatungen für KMU".

Zunächst wurden die durch die G.I.B. vorgestellten Ansätze der quantitativen Wirkungsmessung diskutiert. Seit Ende des Jahres 2000 bietet die Landesregierung Nordrhein-Westfalens die „Potentialberatung" an, ein Beratungsförderungsprogramm, das seine Zielsetzungen inhaltlich und methodisch relativ präzise beschreibt: „Die Potentialberatung soll Unternehmen und Beschäftigte dabei unterstützen, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung zukunftsorientiert zu sichern und auszubauen. Mithilfe externer Beratungskompetenz und unter Beteiligung der Beschäftigten sollen die Potentiale des Unternehmens ermittelt und darauf aufbauend die Umsetzung notwendiger Veränderungsschritte in die Praxis begleitet werden" **(www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaeftigungsfaehigkeit/potentialberatung).**

„Eine Potentialberatung beinhaltet:
- Analyse der Stärken und Schwächen des Unternehmens hinsichtlich der mit einer Beratungsstelle für Potentialberatung identifizierten Problem- und Aufgabenstellung, Unternehmensstrategie
- Entwicklung von Lösungswegen und Handlungszielen sowie deren Verortung im Zusammenhang der Handlungsfelder Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeit und Gesundheit, Personalentwicklung, Qualifizierungsbedarf, Altersstruktur, Fachkräftebedarf
- Festlegung von Maßnahmen in einem Handlungsplan
- Umsetzung dieser Maßnahmen gemäß den zeitlichen Möglichkeiten

Prozessbezogenes Ergebnis der Potentialberatung ist ein unter Einbeziehung der Beschäftigten entwickelter verbindlicher betrieblicher Handlungsplan“ (Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen: Informationsblatt zur Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen, Stand: 1.8.2010 **(www.gib.nrw.de/service/downloads/Def_Potenzialberatung.pdf).**

Da der Europäische Sozialfonds eine wesentliche Finanzierungsquelle dieses Beratungsförderungsprogramms ist, ist die Entwicklung der Beschäftigung in den beratenen Unternehmen ein wesentlicher Indikator für den Erfolg der Beratungsprojekte.

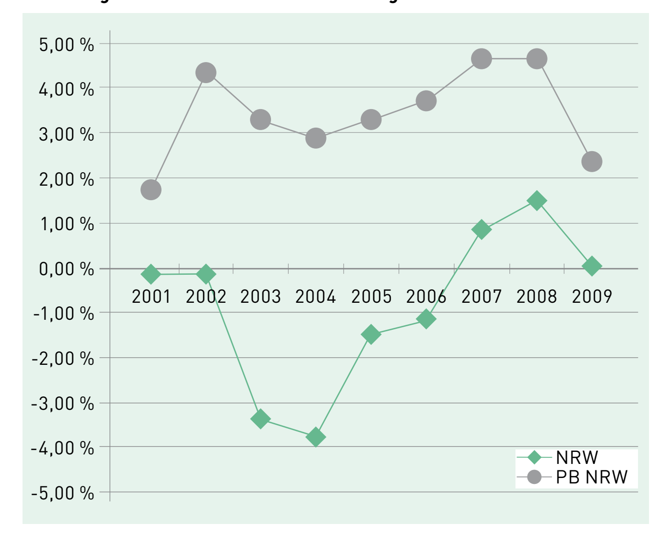
Zur Erhebung der Beschäftigungsentwicklung in den beratenen Unternehmen werden bei Beantragung der Projekte die Unternehmen nach ihrer Beschäftigtenzahl gefragt. Am Ende des Beratungsprojektes, etwa ein Jahr später, werden die Unternehmen erneut nach der Anzahl ihrer Beschäftigten befragt. Aus der Differenz lässt sich der sogenannte Beschäftigungssaldo ermitteln. Da mit ca. 1.700 Beratungsprojekten pro Jahr eine entsprechende Datenmenge vorliegt, lassen sich die erhobenen Beschäftigungssalden mit der Beschäftigungsentwicklung aller Unternehmen der entsprechenden Betriebsgrößenklasse in Nordrhein-Westfalen vergleichen.

Die obenstehende Grafik zeigt das Ergebnis dieses Vergleichs für Unternehmen der Betriebsgrößenklasse 10 – 19 Beschäftigte, die am häufigsten vertretene Betriebsgrößenklasse in diesem Förderinstrument.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen in Nordrhein-Westfalen (dunkle Kurve) in der Zeit des konjunkturellen Abschwungs und im kleinen Umfang auch schon 2001/2002 Personal abgebaut haben und seit 2006 wieder wachsen, wobei sich dieses Beschäftigungswachstum 2009 wieder verlangsamte. Die hellere Kurve zeigt die Beschäftigungsentwicklung der Unternehmen, die eine Potentialberatung durchgeführt haben. Auch hier ist der Konjunkturzyklus zu erkennen, aber auf deutlich höherem Niveau. Die Beschäftigung der beratenen Unternehmen entwickelte sich über alle Konjunkturzyklen hinweg deutlich besser als im Durchschnitt der nordrhein-westfälischen Unternehmen vergleichbarer Größe.

Diese Kurven laden zu vielfältigen Interpretationen ein. Es ließe sich argumentieren, dass die gemessene bessere

Beschäftigungsentwicklung im Vergleich: Betriebsgrößenklasse 10 bis 19 Beschäftigte



Quelle: G.I.B., 2011

Beschäftigungsentwicklung der beratenen Unternehmen die Folge der in Anspruch genommenen Beratung ist. Möglich ist aber auch, dass dieses Beratungsförderungsangebot insbesondere solche Unternehmen anspricht, die eher dazu neigen, ihre Strategien zu reflektieren, mittelfristig zu planen und sich in kritischen Entscheidungssituationen externen Know-hows zu bedienen. Unternehmen mit dieser Grundhaltung sind durchschnittlich besser aufgestellt als der Durchschnitt aller Unternehmen. Damit wäre die erfolgreichere Entwicklung der beratenen Unternehmen weniger auf das Beratungsprojekt als solches, als vielmehr auf den Selektionsprozess zurückzuführen, den das Beratungsförderungsprogramm bei der Gewinnung von Unternehmen unbeabsichtigt erzeugt. Eine befriedigende Antwort auf die Frage, welche These auf das beobachtete Phänomen besser zutrifft, kann an dieser Stelle nicht gegeben werden, weil der Datengenerierungsprozess sowie die Daten selbst dies nicht ermöglichen.

2.4 Ansatz zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren der Beratung

In einem zweiten Beitrag dieses Workshops stellte Prof. Dr. Stefan Bieler die Ergebnisse eines aktuellen Forschungsprojektes vor, das an der FHDW Hannover in Kooperation mit der NBank durchgeführt wurde (vgl. Bertram, Bieler, Siebers 2010).

Im Rahmen dieser Studien wurden zwölf Beratungsprojekte untersucht. Es wurden jeweils Interviews sowohl mit den beratenen Unternehmen als auch mit den Beratungsunternehmen durchgeführt. Anschließend fand eine „Perspektivenverschränkung" statt, d. h. die Einschätzungen der beratenen Unternehmen und der Beratungsunternehmen wurden aufeinander bezogen mit dem Ziel, Erfolgsfaktoren von Beratungsprozessen in mittelständischen Unternehmen zu identifizieren. Ausschlaggebend für eine als erfolgreich bewertete Beratung ist also die positive Bewertung eines Beratungsprojektes sowohl durch das Beratungsunternehmen als auch durch das beratene Unternehmen. Die Studie unterteilte die Beratungsprojekte in drei Kategorien: Zertifizierungsberatung, Sanierungsberatung und Strategieberatung.

Zertifizierungsberatungen erfolgen mit dem Ziel, dem Unternehmen zu einer Zertifizierung zu verhelfen. Das Beratungsergebnis, das erteilte Zertifikat, hat somit einen Produktcharakter, über dessen Qualität sich Unternehmen und Berater relativ leicht verständigen können (vgl. ebenda, S. 10).

Sanierungsberatungen haben nach Ansicht der Autoren das Ziel, Unternehmen in Krisensituationen zu einer Finanzierung zu verhelfen. Insofern fällt es auch hier Unternehmen und Berater leicht, sich auf das Erfolgskriterium einer solchen Beratung zu verständigen (ebenda, S. 11).

Strategieberatungen hingegen sind ergebnisoffener. Sie durchlaufen oft verschiedene, auch ungeplante Phasen, sie entwickeln Eigendynamiken und sind bezüglich des Ergebnisses weniger präzise planbar. Dadurch wird es für Beratungsunternehmen und Kundenunternehmen schwieriger, sich über das zu erzielende Projektergebnis zu einigen (ebenda, S. 12).

Zur Illustration präsentierte Bieler ein Beispiel einer als erfolgreich bewerteten Beratung: Ein ehemals aktiver Hauptmann der Bundeswehr, der sich schon innerhalb der Bundeswehr mit Zertifizierungsfragen beschäftigt hat, wirkt als Zertifizierungsberater. Die Beratung erfolgt dergestalt, dass der Berater im beratenen Unternehmen ein Büro bezieht und für das Unternehmen ein Qualitätshandbuch erstellt. Die notwendigen Informationen fragt er bei der Geschäftsführung und den Mitarbeitern ab. Das Unternehmen erhält daraufhin mit vergleichbar geringem Aufwand das gewünschte QM-Zertifikat. Insofern verläuft die Beratung zu beiderseitiger Zufriedenheit.

Ähnlich verhält es sich bei Sanierungsberatungen. Wenn eine Finanzierungszusage zustande kommt, führt dies ebenfalls zu beiderseitigen positiven Einschätzungen, was bei den Forschern zu einer positiven Beratungsbewertung führt.

Die Beispiele verdeutlichen den Untersuchungs- und Bewertungsansatz der Studie: Beratungsprojekte werden dann positiv bewertet, wenn sie sowohl vom Beratungsunternehmen als auch vom beratenen Unternehmen als erfolgreich eingeschätzt wurden. Dies gelingt natürlich umso mehr, je besser sich jeweils Beratungsunternehmen und Auftraggeber auf klar zu beschreibende Beratungsprodukte verständigen können und je stärker Wirkungszusammenhänge formuliert werden können bzw. (scheinbar) auf der Hand liegen.

Dies ist bei Strategieberatungen schwieriger. Es gibt kein vorab klar definierbares Produkt. Darüber hinaus kann zu Beginn des Beratungsprozesses nicht vorhergesehen werden, welche Eigendynamiken die Beratung mit sich bringen wird. Insofern besteht ein höheres Risiko, dass sich die Erwartungen von Beratungsunternehmen und beratenen Unternehmen auseinander entwickeln.

Bei einem solchen Untersuchungsansatz wird bewusst auf eine quantitative Wirkungsmessung verzichtet. Stattdessen werden intersubjektive Einschätzungen hinsichtlich des Erfolges von Beratungsprojekten beim Beratungsunternehmen sowie bei dem beratenen Unternehmen eingeholt.

2.5 Einführung eines externen Bezugrahmens

Dem Innenverhältnis eines Beratungsprojektes ist unbestritten eine hohe Aufmerksamkeit zu widmen. Für das Zustandekommen und für den aus Sicht des beratenen Unternehmens erfolgreichen Abschluss eines Projektes ist es von enormer Bedeutung, dass die gegenseitigen Erwartungen zwischen Berater und Unternehmen aufeinander abgestimmt werden. Dies wird umso schwieriger und gleichzeitig wichtiger, je stärker der Prozesscharakter eines Beratungsprojektes zunimmt. Daher wird insbesondere bei Organisationsberatungen und bei systemischen Beratungsansätzen sehr viel Wert auf eine klare Auftragsklärung gelegt, über die im Laufe eines Beratungsprozesses immer wieder eine Verständigung hergestellt werden muss, da auch die Beratungsergebnisse durchaus von den anfangs formulierten Zielen abweichen können.

Die Workshopteilnehmer hatten gleichwohl kritische Nachfragen, insbesondere zu der Zertifizierungsberatung durch den ehemaligen Bundeswehrhauptmann. Unter anderem wurde kritisiert, dass die Erstellung eines QM-Handbuches durch einen externen Dritten doch keinerlei nachhaltige Wirkung für das Unternehmen selbst beinhalte und dass eine solche Beratung keinerlei Lerneffekte, weder fürs Management noch für die Beschäftigten mit sich bringe. Aus der Perspektive des Untersuchungsansatzes der Studie sind diese Einwände irrelevant, da ihr als wesentlicher Erfolgsindikator die übereinstimmend positive Einschätzung von Beratungsunternehmen und Kundenunternehmen zugrunde liegt, unabhängig davon, wie externe Dritte das Beratungsprojekt einschätzen würden.

Die Einwände der Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer laufen auf einen grundsätzlich neuen Betrachtungsrahmen hinaus. Ihnen genügen nicht die intersubjektiven Einschätzungen der an den Beratungsprojekten beteiligten Akteure. Sie verlangen vielmehr nach objektivierbaren Kriterien zur Beurteilung von Beratungsprojekten, um sich selbst ein Bild von den untersuchten Beratungsprojekten machen zu können.

Das Interesse, sich selbst ein Bild von einem Beratungsprojekt machen zu wollen, besteht nicht nur bei Wissenschaftlern. Insbesondere wenn Beratungsprojekte durch externe Dritte gefördert werden (z. B. mithilfe staatlicher Förderprogramme), verfolgen diese Fördergeber eigene Ziele und sind daran interessiert, den Zielerreichungsgrad beurteilen zu können.

Während unseres Workshops wurde eine ganze Reihe von Kriterien genannt, die aus Sicht der Teilnehmenden geeignet sein sollen, Beratungsprojekte zu beurteilen. Es folgt eine kleine, gegliederte Auswahl:

Arbeitsweise des Beratungsunternehmens:
- Beratungsqualität und Wohlfühleffekte,
- das gesamte System im Blick (statt Beratung von Einzelaspekten),
- Einzigartigkeit der Beratung (statt Beratung von der Stange),
- gute Auftragsarbeit abliefern (fachlicher Input, Lösung fachlicher Probleme),
- Hilfe zur Selbsthilfe,
- hoher Beteiligungsgrad des Kundenunternehmens (Beteiligungsorientierung),
- Interventionstiefe (Radikalität!),
- Kommunikation muss stimmen,
- Normen, Werte, Beratungsethik,
- partnerschaftliches Verhältnis,
- Unterstützung in konkreten Problemsituationen (Bedarfslage, Ausgangssituation),
- Vertrauen, Transparenz, Auftragsklärung,
- Zugänge (zum Klienten) finden.

Voraussetzungen beim Unternehmen:
- Veränderungsbereitschaft beim ratsuchenden Unternehmen.

Wirkungen der Beratung:
- nachhaltige Lerneffekte im Unternehmen,
- nachhaltige Wirkung,
- schnelle, messbare Lösungen/Erfolge,
- Unternehmen entwickelt sich weiter (kurz-/langfristig, qualitativ/quantitativ),
- Veränderungstiefe,
- Verbesserung der Fähigkeiten zur Unternehmensführung,
- Verbesserung der Problemlösungskompetenz (Unternehmen, Beschäftigte).

Aufwand für das Unternehmen:
- geringer Aufwand,
- gute Kosten-Nutzen-Relation.

Die Workshopteilnehmer wollten sich gegenseitig von ihren Beurteilungskriterien überzeugen. Das Problem ist aber nun, dass keine allgemeingültigen Beurteilungskriterien für Beratungsprojekte existieren. Dies erklärt auch, warum die von Mohe (2004) untersuchten Studien nicht vergleichbar sind: Jedes Forschungsprojekt beurteilt Beratungsprojekte von seinem individuellen Standpunkt aus und vor dem Hintergrund seiner jeweiligen Qualitäts- und Wertmaßstäbe. Von daher würde jede von Mohe untersuchte Studie ein bestimmtes Beratungsprojekt potenziell unterschiedlich bewerten.

2.6 Zwischenresümee II

Halten wir kurz inne und vergegenwärtigen uns den bisherigen Diskussionsverlauf. Wir sind gestartet mit dem Ansinnen, die Wirkung von Beratung messen zu wollen. Bei der Diskussion der quantitativen Messergebnisse wurde schnell deutlich, dass Veränderungen des Kundensystems nicht ursächlich auf die Beratungsintervention zurückgeführt werden können, weil zeitgleich viele weitere, nicht isolierbare interne und externe Einflussfaktoren auf die Entwick-

lung des Unternehmens einwirken. Auch der Vergleich der Entwicklung beratener Unternehmen mit der Entwicklung aller Unternehmen der gleichen Betriebsgrößenklasse führt nicht zu stichhaltigen Ergebnissen, weil die gemessene bessere Performance der beratenen Unternehmen sowohl auf die Beratung, aber eben auch auf einen möglichen Selektionsprozess des Anreizsystems zurückgeführt werden kann. Die Erhebung intersubjektiver Einschätzungen bei gleichzeitigem Verzicht auf quantitativ messbare Ergebnisse rief wiederum Kritik hervor, die nach „objektivierbaren" Beurteilungskriterien verlangte. Gleichzeitig zeigte sich, dass keine Einigung über gemeinsame Wirkungsindikatoren möglich war. In der Folge wurden von den Teilnehmern mehrheitlich Inputindikatoren diskutiert, die Werte, Normen, Grundhaltungen, Rollen und beabsichtigte Ergebnisse beschreiben. Insofern haben sich die Workshopteilnehmer während der Diskussion vom Thema des Workshops, der Wirkungsmessung der Beratung, ein Stück weit entfernt und sich stattdessen stärker der Beschreibung von Qualitätskriterien für Inputfaktoren zugewendet.

3. Lösungsvorschlag: Multi-Stakeholder-Evaluation

Die bisherigen Bemühungen der Wirkungsmessung haben also bislang weder zu befriedigenden Ansätzen noch zu validen Ergebnissen geführt.

Als erfolgversprechend könnte sich eine Multi-Stakeholder-Evaluation bzw. ein Multi-Stakeholder-Dialog erweisen. Dieser Ansatz wird u. a. bereits im Rahmen des Corporate Social Responsibility Managements und in der Entwicklungszusammenarbeit eingesetzt. Der Ausgangspunkt ist die Annahme, dass ein komplexer Sachverhalt unterschiedlichste Interessen berührt und gleichzeitig aus unterschiedlichen Perspektiven jeweils unterschiedlich wahrgenommen wird. Der Ansatz der Multi-Stakeholder-Evaluation zielt also darauf ab, die Wahrnehmungen und Interessen der beteiligten Akteure aus ihren jeweiligen Perspektiven zusammenzuführen. Im Unterschied zum Ansatz von Bieler u. a. (vgl. 2.4: „Ansatz zur Bestimmung von Erfolgsfaktoren der Beratung") werden hierbei nicht nur die Wahrnehmungen der unmittelbar am Projekt beteiligten Akteure (Unternehmen, Beratungsunternehmen) erhoben, sondern darüber hinaus auch die von weiteren Beteiligten mit ihren spezifischen Interessenperspektiven (Stakeholder).

Die Stakeholder eines Beratungsprojektes sind beispielsweise

- Beratungsunternehmen,
- Unternehmenseigner, Geschäftsführung,
- Beschäftigte und deren Vertreter,
- öffentliche Fördergeber,
- Kunden,
- Lieferanten,
- Unternehmensfinanzierer,
- u. a.

Für die Generierung einer in wesentlichen Punkten geteilten Wahrnehmung eines Beratungsprojektes ist es erforderlich, dass sich die einzelnen Stakeholder im Vorfeld über die Qualitätsmerkmale von Beratungsprojekten austauschen, u. a. über

- die Zielsetzung der Beratung (Umsatz, Gewinn, Beschäftigungssituation usw.),
- Inputgrößen (Grundhaltung des Beraters/der Beraterin, Beratungsmethoden, -rollen u. a.),
- Erfolgsindikatoren (betriebswirtschaftliche Indikatoren, Beschäftigungsindikatoren u. a.).

Für die konkrete Durchführung einzelner Beratungen ist es nur schwer vorstellbar, dass sich jeweils eine größere Gruppe von Beobachtern um ein Beratungsprojekt schart. Hilfreich erweist sich dieser Ansatz aber bei der Entwicklung von Beratungscommunitys, wie sie etwa von Beratungsverbänden oder auch von Programmmanagern öffentlicher Förderprogramme vorangetrieben werden.

Im Folgenden soll der Prozess des Community Buildings am Beispiel des Förderinstruments „Potentialberatung" beschrieben werden. Dieses vom nordrhein-westfälischen Arbeitsministerium verantwortete Förderinstrument nutzt Elemente eines Multi-Stakeholder-Ansatzes für die inhaltliche Steuerung im Rahmen des Programmmanagements.

Das Instrument „Potentialberatung" fördert die Beratung kleiner und mittelständischer Unternehmen, einschließlich Freiberufler und Non-Profit-Organisationen, in Nordrhein-Westfalen in Höhe von 50 % der Beratungskosten, max. 500,00 € pro Beratungstag, max. 15 Beratungstage pro Beratungsprojekt. Die Förderkonditionen können im Einzelnen im Internet nachgelesen werden: www.gib.nrw.de/service/downloads/Def_Potenzialberatung.pdf. Im Fol-

genden soll das Augenmerk weniger auf das finanzielle Anreizsystem als vielmehr auf das inhaltliche Steuerungssystem gelegt werden.

Bei der Genese des Förderinstrumentes fanden auf Initiative des Fördergebers umfangreiche Konsultationen u. a. mit den Arbeitgeberverbänden, den Gewerkschaften, mit Vertretern der Kammern und mit ausgewählten Beratungsunternehmen statt. Es wurde Einigkeit über folgende strategische Zielsetzung des Förderprogramms hergestellt:

Mithilfe des Förderinstruments „Potentialberatung" sollen Beratungen gefördert werden, die Unternehmen dabei unterstützen, ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Insofern sollen die Beratungen sich weniger auf aktuelle Tagesprobleme und Einzelfacetten des Unternehmens beziehen, sondern strategisch angelegt werden und das Unternehmen als Ganzes in den Blick nehmen. Das Ziel soll nicht darin bestehen, die Unternehmen mit Kostensenkungs- und Personalreduzierungsprogrammen in einen ruinösen Preiskampf zu treiben, sondern die Wettbewerbsfähigkeit durch eine hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu sichern. Gleichzeitig sollen geförderte Beratungen dazu beitragen, die Qualität der Arbeit in den Unternehmen zu verbessern. Dazu gehören etwa: Stabilisierung und Ausbau der Beschäftigungssituation, Stärkung der beruflichen Weiterbildung, Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Einbezug der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungsprozesse u. a.

Aus diesen Zielsetzungen leiten sich Anforderungen an die methodischen Ansätze der teilnehmenden Beratungsunternehmen ab. Berater und Beraterinnen müssen in der Lage sein, ein Unternehmen ganzheitlich zu verstehen, zusammen mit dem Kundensystem strategische Zielsetzungen für das individuelle Unternehmen zu entwickeln und diese in konkrete Einzelmaßnahmen herunterzubrechen, anzupassen und zu implementieren. Die Berater/Beraterinnen agieren insofern weniger als Experten für betriebswirtschaftliche Einzelaspekte (Marketing, Personal, Controlling usw.), sondern vielmehr als Prozessexperten, die die Probleme zusammen mit dem Klientensystem lösen. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die Beteiligungsorientierung. Berater/Beraterinnen arbeiten bei einem so verstandenen Beratungsansatz nicht nur mit dem unmittelbaren Auftraggeber zusammen, sondern beziehen die jeweils beteiligten Akteure (mittleres Management, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen) in den Beratungsprozess ein.

Vor dem Hintergrund dieser programmatischen Setzungen lassen sich nun konkrete Indikatoren für die Beurteilung von Beratungsprojekten ableiten. In der unten aufgeführten Tabelle folgt eine kleine Auswahl.

Als einfachster messbarer Indikator wurde das Beschäftigungswachstum gewählt. Dieser Indikator hat allerdings, allein betrachtet, nur eine begrenzte Aussagekraft (vgl. 2.3: „Probleme der quantitativen Wirkungsmessung").

Zielsetzungen	Beispielhafte Indikatoren
Strategieberatung	Planung der mittel- und langfristigen Entwicklung des beratenen Unternehmens als zentraler Gegenstand der Beratung.
Ganzheitliche Beratung	Gegenstand der Beratung ist die Zukunft des gesamten Unternehmens.
Prozessorientierte Beratung	Der Berater/die Beraterin ist Prozessexperte, der/die Probleme zusammen mit dem Klientensystem löst.
Beteiligungsorientierte Beratung	Der Berater/die Beraterin bezieht die jeweils betroffenen Akteure (mittleres Management, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen) konkret in den Beratungsprozess ein.
Individuelle Lösungen erarbeiten	Die erarbeiteten Lösungen sind auf die individuelle Ausgangssituation und Zielsetzung des Kundenunternehmens zugeschnitten.
Begleitung der Umsetzung und Implementierung	Der Berater/die Beraterin belässt es nicht bei der Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, sondern unterstützt das beratene Unternehmen bei der nachhaltigen Implementierung der Lösungen.
Qualitätsverbesserung	Verringerung der Fehlerquote und der Retouren; positive Bewertung bei externen Qualitätstest; Realisierung höherer Verkaufspreise.
Stärkung der Weiterbildung	Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung; verbessertes Qualifikationsniveau; Übernahme von mehr Verantwortung durch Beschäftigte.
Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	Vermehrte Erwähnung in Fachmedien; stärkere Positionierung gegenüber Wettbewerbern; Umsatzwachstum; verbesserter Deckungsbeitrag; Gewinnwachstum.
Verbesserung der Beschäftigungssituation	Erhöhung der Beschäftigtenzahl; Verringerung der Fehlzeiten; Stärkung der Mitarbeiterbindung; Verringerung der Fluktuation; Steigerung der Lohnsumme

Wesentlicher erscheint in diesem Zusammenhang, dass in der Folge der weiteren Programmumsetzung dieses Wertesystem kontinuierlich in die Programmcommunity kommuniziert wurde und weiterhin wird. Dazu wurden vom Fördergeber und vom Programmmanagement ein Kommunikations- und Feedback-System entwickelt, das u. a. beinhaltet:

- regelmäßige Seminarangebote für Berater und Beraterinnen,
- Erfahrungsaustausch zwischen Programmmanagement und Beratern und Beraterinnen,
- Publikation von Beispielen guter Praxis,
- Monitoring der Beratungsprojekte,
- externe Evaluation des Förderinstruments,
- Möglichkeit des Ausschlusses von Beratungsunternehmen aus dem Fördersystem bei grobem Verstoß gegen seine Grundsätze.

Die kontinuierliche Kommunikation der Werte und Zielsetzungen dieses Fördersystems trägt dazu bei, in der Programmcommunity ein gemeinsames Verständnis wachsen zu lassen, und bietet die Basis, um sich über die Zielerreichung sowohl des Fördersystems insgesamt als auch über einzelne Beratungsprojekte verständigen zu können. Selbstverständlich wächst der kommunikative Aufwand mit der Anzahl der involvierten Stakeholder und mit der Fluktuation innerhalb der Stakeholdergruppen.

Die quantitativen Dimensionen des Fallbeispiels „Potentialberatung" stellen sich wie folgt dar:

- Räumliche Verfügbarkeit: Bundesland Nordrhein-Westfalen,
- Programmlaufzeit: seit Ende 2000, Ende offen,
- Fallzahlen: ca. 1.700 Beratungsprojekte pro Jahr, insgesamt ca. 15.500 (Stand: Ende 2010),
- beteiligte Beratungsunternehmen: ca. 2.000 für den Zeitraum 2009 – 2010,
- institutionelle Beratungsstellen für die Antragstellung: ca. 100, angesiedelt bei lokalen Akteuren wie Regionalagenturen, Wirtschaftsförderungen, Kammern u. a.,
- Bewilligungsstellen: bei den 5 Bezirksregierungen angesiedelt,
- Programmmanagement: G.I.B., Bottrop,
- Fördergeber: Landesregierung Nordrhein-Westfalen, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales NRW.

An diesem Fallbeispiel lässt sich erahnen, dass der kommunikative Aufwand zur Entwicklung und Verstetigung des Werte-, Ziel- und Bewertungssystems erheblich ist.

Das beschriebene System scheint ein praktikabler Lösungsansatz zu sein, um Bewertungen von Beratungsprojekten jenseits einzelner, subjektiver Wahrnehmungen zu ermöglichen. Um diese These zu prüfen, bietet es sich an, weitere Beratungscommunitys, die von Beratungsverbänden, Förderprogrammen oder durch andere Aggregationsmechanismen gebildet werden, hinsichtlich der Merkmale Werte und Zielsetzung der Beratungen, Rahmenbedingungen, Inputfaktoren und Erfolgsindikatoren vergleichend zu untersuchen.

4. Quellenverzeichnis

4.1 Literatur

- **Bertram, U./Bieler, S./Siebers, R. (2010):** Erfolgsfaktoren von Beratungsprozessen in mittelständischen Unternehmen, unveröffentlichtes Manuskript.
- **Duschek, S./Lerch, F./Sydow, J. (2010):** Netzwerkberatung in Clustern in: Gruppendynamik Organisationsberatung, 41: 125 – 143.
- **Gabler (2004):** Wirtschaftslexikon, Wiesbaden.
- **G.I.B. mbH (2011):** Monitoringergebnisse der Potentialberatung, unveröffentlichte Daten, Bottrop.
- **Heuermann, R./Herrmann, F. (2003):** Unternehmensberatung, Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite, München.
- **Lück, W. (Hrsg.) (2004):** Lexikon der Betriebswirtschaft, München.
- **Meyer, J./Schwering, M. (2000):** Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, München.
- **Mohe, M. (2004):** Stand und Entwicklungstendenzen der empirischen Beratungsforschung – Eine qualitative Meta-Analyse für den deutschsprachigen Raum, in: DBW 64 (2004) 6.
- **Niedereichholz, C. (2001):** Unternehmensberatung, Band 1, Beratungsmarketing und Auftragsakquisition, München, Wien.

1.2 Internetquellen

- **BDU (2007):** Definition Unternehmensberatung, Bonn, abgerufen am 28.2.2011: http://admin.preview.bdu.de/docs/downloads/BDU_Online/Karriere/Berufseinstieg.pdf.
- **Gesellschaft für Consulting Research e. V.:** Definition Unternehmensberatung, Ilmenau, abgerufen am 28.2.2011: www.tu-ilmenau.de/fakww/index.php?id=3439.

- **Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.):** Förderinstrument „Potentialberatung", Bottrop, abgerufen am 28.2.2011: www.gib.nrw.de/site/homepage/arbeitsbereiche/beschaeftigungsfaehigkeit/potentialberatung.
- **Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.):** Dokumentation des Workshops „Beteiligungsorientierung als methodische Grundlage einer Beratung" am 02.09.2010, Bottrop, abgerufen am 10.8.2011: www.kmu-innostrat.de/beteiligungsorientierung.
- **Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.):** Dokumentation des Workshops „Beratung von Unternehmensnetzwerken" am 04.11.2010, Bottrop, abgerufen am 10.08.2011: www.gib.nrw.de/service/beratung-von-unternehmensnetzwerken.
- **Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.):** Dokumentation des Workshops „Management des Wachstums" am 20.1.2011, Bottrop, abgerufen am 10.08.2011: www.kmu-innostrat.de/management-des-wachstums.
- **Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (G.I.B.):** Dokumentation des Workshops „Wirkungsmessung von Unternehmensberatungen von KMU" am 18.02.2011, Bottrop, abgerufen am 10.08.2011: www.kmu-innostrat.de/wirkungsmessung.
- **info-Magazin:** Definition Unternehmensberatung, Wien, abgerufen am 28.2.2011: www.info-magazin.com/index.php?suchbegriff=Unternehmensberatung.
- **Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V., Köln,** abgerufen am 28.2.2011: www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de/.
- **Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen:** Informationsblatt zur Potentialberatung in Nordrhein-Westfalen, Stand: 1.8.2010, Düsseldorf, abgerufen am 3.3.2011: www.gib.nrw.de/service/downloads/Def_Potenzialberatung.pdf.
- **RKW Deutschland/Hochschule RheinMain:** Projekt „Management des Wachstums", Berlin, Wiesbaden, abgerufen am 28.2.2011: www.lernend-wachsen.de.
- **Wikipedia, Definition Organisationsberatung,** abgerufen am 28.2.2011: http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsberatung.

Wirkungsbeurteilung und Evaluation externer Beratung: Das Konzept der Strategischen Organisationsanalyse

von Achim Loose

Einerseits sind Objektivität, eine zwingende Rationalität sowie weitere determinierende (Bewertungs-)Mechanismen und Maßstäbe im Kontext der Beurteilung von (Aus-)Wirkungen, Qualitäten und Erfolgen externer Unternehmensberatung – das ist auf der Grundlage des zuvor von Friedhelm Keuken vorgestellten und diskutierten Materials mehr als deutlich geworden – weder feststell- noch erwartbar. Subjektivität, Irrationalität und Beliebigkeit der zumeist interessiert erfolgenden Einschätzungen und Wertungen, der in Anschlag gebrachten (Bewertungs-)Kriterien sowie der jeweils Relevanz attestierten Zusammenhänge im Beratungsprozess sind andererseits – zumindest aus einem, auch um allgemeines Wissen bemühten Forschungsinteresse – schwerlich zu akzeptieren. Was aber dann?

Wenn die Bewertung eines Beratungsprozesses und seiner Ergebnisse – als ein ebenso sozialer und interaktiver Prozess wie die Beratung selbst – weder determiniert noch völlig beliebig ist, sondern ihm eine gewisse Ordnung, spezielle Sinnhaftigkeit, begrenzte Vernünftigkeit bzw. rückblickend ggf. sogar Rationalität unterstellt werden soll, dann muss es Kriterien, Prinzipien und Verfahren(-sweisen) geben, die diesem Prozess eine bestimmte, im Folgenden genauer zu bestimmende Richtung geben, die ihn kanalisieren, auf einen bestimmten Pfad, in einen (Bewertungs-) Korridor lenken. Auf der Basis sozialtheoretischer und empirischer Überlegungen zu den Themen:

- soziale Konstruktion von Wirklichkeit (mit ihren zentralen, alltagsweltlichen Konstruktionsmechanismen und -prinzipien),
- der Kontingenz des Sozialen (und der interessierten Schließung ihrer Offenheit durch die handelnden Akteure) sowie – dies in einem Forschungsansatz zusammenfassend –
- Strategische Organisationsanalyse (und der hierbei zugrunde gelegten Spielmetapher mit ihren Stärken und Schwächen)

möchte ich versuchen, eine Betrachtungs- und Vorgehensweise zu skizzieren, die auch für die Bewertungsproblematik in und von Beratungsprozessen fruchtbar gemacht werden kann. Bevor ich mich aber auf die Spurensuche nach diesen Orientierung vermittelnden Konzepten begebe, soll zuvor ein Blick auf diejenigen Akteure geworfen werden, die im Kontext eines Beratungsprozesses an dessen sozialer Konstruktion interessiert mitwirken.

Wer also hat welches Interesse an einer Bewertung der Ergebnisse, Wirkungen, Effekte und Qualitäten eines Beratungsprozesses? Zum einen sind es die ratsuchenden Klienten, die mit einer – ihrer – Frage- sowie einer mehr oder weniger konkreten Problemstellung externe Beratung nachfragen und diese durch die Beratung beantwortet bzw. gelöst wissen wollen. Dieser „Klient" ist selten die Gesamtorganisation, sondern meist ist eine Auswahl von Akteuren, die interessiert ist an genau dieser Form der externen Unterstützung – d. h. dieser spezifischen Aufgabenstellung, diesem Berater, dieser Beratungsunternehmung etc. Daher formieren sich i. d. R. innerhalb eines (ratsuchenden) Unternehmens unterschiedliche Fraktionen, die der Beratung eher positiv (Beratungsbefürworter, vermeintliche Beratungsgewinner und Nutznießer) oder eher negativ (Beratungskritiker, potenzielle Beratungsverlierer und Geschädigte) gegenüberstehen, und dies oftmals ausschließlich aufgrund ihrer vorauseilenden Erwartungen an den zukünftig erst stattfindenden Beratungsprozess. Dass sich die zunächst zwischen Klient und Berater vereinbarten Ziele der Beratung, d. h. die (für wen?) relevanten Frage- und Problemstellungen zudem im Prozessverlauf verändern können, eine andere Wertung (!) durch die Akteure und damit Wichtigkeit erfahren, macht die (Bewertungs-)Sache nicht einfacher.

Zum anderen sind es die Berater, die – in unterschiedlicher Anzahl und Intensität – an dem Prozess beteiligt sind, diesen moderieren, anleiten, vorantreiben, bremsen, mitunter dominieren u. v. a. m. Auch hier wirken unterschiedliche Bewertungsinteressen, die zumeist wohl von dem Wunsch getragen werden, gut aus der Sache herauszukommen, alles zu einem guten Ende zu bringen, die Ziele und Erwartungen des/der Klienten (zumindest teilweise) zu erfüllen sowie erneut beauftragt oder weiterempfohlen zu werden. Bereits aus purem Geschäftsinteresse sind Berater somit an einem positiven Verlauf und Ende der Beratung interessiert und werden eine gute Bewertung ihrer Tätigkeiten forcieren.

Zudem sind gelegentlich weitere externe Akteure an dem Beratungsprozess – wenn nicht unmittelbar inhaltlich be-

teiligt, so aber doch mittelbar an ihm – interessiert. Hierbei ist u. a. zu denken an Banken, die oftmals ihren Kunden eine Beratung anraten, diese gelegentlich sogar erzwingen sowie an Fördermittelgeber, die wissen wollen, wie zielführend die von ihnen zur Verfügung gestellten Mittel eingesetzt werden und wie die entsprechenden Prozesse (Fördermittelvergabe, Beratung, Projektkontrolle etc.) verbessert werden können. Dies nicht zuletzt aus legitimatorischen Überlegungen, da sich politische Programme (und ihre Verantwortlichen) immer auch für ihren (Miss-)Erfolg öffentlich rechtfertigen müssen.

Wie die Akteure mit ihren spezifischen, hier nur angedeuteten Bewertungsinteressen umgehen und über welche Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten sie jeweils verfügen, wird uns noch zu interessieren haben und ggf. weiterer empirischer Forschungsbemühungen bedürfen. Zunächst aber ein kurzer Exkurs zu den hier zugrunde gelegten theoretischen Überlegungen.

1. Soziale Konstruktion von Wirklichkeit: Modelle ohne Original

Begreift man Wirklichkeit als sozial konstruiert, so bedeutet dies zunächst nur, dass dasjenige, was jeweils als (m) eine Wirklichkeit in den Blick kommt, keinen objektiven Status hat, der „wie selbstverständlich" unabhängig von dem Beobachter, dem Handelnden, dem Akteur Geltung beanspruchen kann. Der (radikale) Konstruktivist Ernst von Glasersfeld erzählt zur Erläuterung der grundlegenden Idee dieser Form von Erkenntnis(-theorie) das Beispiel vom blinden Wanderer:

> „Ein blinder Wanderer, der den Fluss jenseits eines nicht allzu dichten Waldes erreichen möchte, kann zwischen den Bäumen viele Wege finden, die ihn an sein Ziel bringen. Selbst wenn er tausendmal liefe und alle die gewählten Wege in seinem Gedächtnis aufzeichnete, hätte er nicht ein Bild des Waldes, sondern ein Netz von Wegen, die zum gewünschten Ziel führen, eben weil sie die Bäume des Waldes erfolgreich vermeiden. [...] Von den Hindernissen, zwischen denen alle diese erfolgreichen Wege liegen, sagt das Netz ihm nichts, als dass sie eben sein Laufen hier und dort behindert haben. In diesem Sinn ‚passt' das Netz in den ‚wirklichen' Wald, doch die Umwelt, die der blinde Wanderer erlebt, enthält weder Wald noch Bäume [...]. Sie besteht lediglich aus Schritten, die der Wanderer erfolgreich gemacht hat, und Schritten, die von Hindernissen vereitelt wurden" (Glasersfeld 1997, S. 19).

Wenn richtiges oder objektives Wahrnehmen von Wirklichkeit durch den Menschen bzw. auf Basis seines biologischen Wahrnehmungsapparats grundsätzlich nicht möglich ist, wird statt dem „Was" (wir erkennen) das „Wie" (wir erkennen können) zur zentralen Fragestellung wissenschaftlicher Untersuchungen. Dem Konstruktivismus geht es daher um eine Theorie des Wissens und nicht um eine Theorie des Seins oder des Seienden. Es geht ihm daher auch nicht um die Realität, nicht um Objektivität, nicht um absolute Wahrheiten.[1]

Da die Menschen in sozialen (Klein-)Gruppen, Verbünden und Gesellschaften leben, nur als vergesellschaftete Wesen individuell existieren können, fragen die Konstruktivisten insbesondere nach der Bedeutung und dem Einfluss sozialer Phänomene und Prozesse für das Erkennen sowie danach, wie Menschen durch ihre Interaktionen und Kommunikationen gesellschaftliche Phänomene erst hervorbringen und diese erfolgreich verstetigen bzw. auf Dauer stellen können. Auch wenn es ihnen hierbei nicht um Realität (und ihre möglichst detailgenaue Abbildung), Objektivität (jenseits aller erkennenden Subjekte) und Wahrheit (in einem absoluten Sinn) geht, so sind die Strukturen des Wahrnehmens und der sozialen Konstruktionsprozesse keinesfalls beliebig,

[1] Die Vielfalt der hierzu vorliegenden Publikationen kann an dieser Stelle nicht umfassend vorgestellt und gewürdigt werden. Hier kann und soll es nur darum gehen, eine erste Vorstellung (radikal) konstruktivistischer Konzepte zu vermitteln und die grundlegende Verfasstheit des Sozialen – so wie sie diese Denkrichtung begreift – aufzuzeigen. Dies erscheint auch deshalb relevant, da diese Grundüberlegungen auch von den Autoren der Strategischen Organisationsanalyse aufgegriffen und für ihren Ansatz berücksichtigt worden sind. Als zugleich einführende und das breite Spektrum konstruktivistischer Anwendungsbereiche darstellende Lektüre sei interessierten Lesern empfohlen: Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.) (1997): Einführung in den Konstruktivismus. München; Maturana, H. R./Varela, F.J. (2011): Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt; Watzlawick, P. (2005): Wir wirklich ist die Wirklichkeit? München; Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.) (1994): Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaften. Opladen.

> „weil sich ja erfolgreiches, passendes, lebensfähiges Handeln von einem erfolglosen, unpassenden oder tödlichen Verhalten unterscheiden lässt. Aber die Möglichkeiten, „erfolgreich", „lebensfähig" zu handeln, sind zahllos und unüberschaubar verschieden; es gibt höchst unterschiedliche Wege zur Lösung alltäglicher oder ungewöhnlicher Lebensprobleme: alle Verhaltensweisen, die nicht von vornherein scheitern, mögen sie aus einer jeweils anderen Perspektive noch so absurd oder gar verwerflich erscheinen, sind auf grundlegender Ebene „gleichwertig" (Scheffer 1990, S. 58).

Die hier angedeutete prinzipielle Offenheit und Unbestimmtheit des Sozialen sowie die Vielfalt und Unüberschaubarkeit gangbarer Wege zur Lösung sozialer (Lebens-)Probleme greift der Begriff der Kontingenz (des Sozialen) auf, der spätestens seit Niklas Luhmanns sozialtheoretischer Neuorientierung mit seinem Buch „Soziale Systeme" (1984) einen Logenplatz in weiten Bereichen sozialwissenschaftlichen Denkens und Forschens einnimmt.

2. Kontingenz

Im Jenseits rationaler Determiniertheiten und objektiver Determinismen beschreibt der Begriff der Kontingenz die soziale Wirklichkeit als prinzipiell offen und ungewiss und damit als etwas von den Akteuren Gestalt- bzw. Konstruierbares. „Kontingent ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (Erfahrenes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anders-sein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen" (Luhmann 1984, S. 152). In Kurzform meint Kontingenz damit: Auch-anders-möglich-sein.[2]

Die Kontingenzerfahrung, das heißt die Erfahrung, dass alles auch ganz anders eintreten kann, als von den Akteuren erwartet wird, ist eine Grunderfahrung im Kontext sozialer Interaktion. Auch-anders-möglich-sein verweist auf die Offenheit (Nicht-Determiniertheit!) sozialer Prozesse, bedeutet aber nicht Beliebigkeit des Sozialen bzw. seiner Verläufe und Ergebnisse. In sozialen Prozessen, Settings, (Handlungs-)Konstellationen sowie (Macht-)Spielen finden sich stets interessierte und mit (Gestaltungs-)Macht ausgestattete Akteure, die dem Geschehen eine – ihre – Richtung zu geben versuchen und hierbei, gestützt auf unterschiedlichste (Macht-)Ressourcen, aktiv in dieses eingreifen. Und dieses interessierte und machtvolle Handeln ist ein wichtiger Faktor wider die Beliebigkeit dessen, was geschieht. Dem gemäß muss die Aufmerksamkeit auf die unterschiedlichen Interessen und heterogenen Machtressourcen der Akteure gelegt werden, muss danach gefragt werden, wer sich als Gewinner oder Verlierer eines Beratungsprozesses sieht, wessen damit verbundenen Ziele und Erwartungen (nicht) erfüllt worden sind und wem die jeweils realisierten Ergebnisse der Beratung zukünftig nutzen oder schaden werden. Und weiter ist danach zu fragen, wie sich die mit unterschiedlichen Machtressourcen ausgestatteten Akteure vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Positionierung verhalten, was sie zur Durchsetzung ihrer Interessen in Anschlag bringen können.

Wie bei einer Beantwortung dieser und weiterer Fragen methodologisch angeleitet vorgegangen werden kann, beschreibt die Strategische Organisationsanalyse, die ich im Folgenden kurz skizzieren werde.

3. Die Strategische Organisationsanalyse

Organisationen entstehen – so die Sichtweise der Strategischen Organisationsanalyse – aus speziellen Formen kollektiven, hier: organisierten Handelns.

> „Sie sind nichts anderes, als die immer spezifischen Lösungen, die relativ autonome Akteure mit ihren jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten geschaffen haben, um die Probleme kollektiven Handelns zu lösen, d. h. vor allem, um ihre zur Erreichung gemeinsamer Ziele notwendige Zusammenarbeit trotz ihrer widersprüchlichen Interessenlagen und Zielvorstellungen zu ermöglichen und sicherzustellen. [...] Diese Lösungen sind weder die einzig möglichen, noch die besten, noch die besten in Bezug auf einen bestimmten „Kontext". Es handelt sich immer um kontingente Lösungen im radikalen Sinn des Wortes" (Crozier/Friedberg 1979, S. 7).

Die zentralen Grundüberlegungen und -voraussetzungen der Strategischen Organisationsanalyse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

[2] Alles „auf andere Menschen bezogene Erleben und Handeln [...] [ist] darin doppelt kontingent, dass es nicht nur von mir, sondern auch vom anderen Menschen abhängt, den ich als alter ego, dass heißt als ebenso frei und ebenso launisch wie mich selbst begreifen muss. Meine an einen anderen adressierten Erwartungen erfüllen sich nur, wenn ich und er die Voraussetzungen dafür schaffen" (Luhmann 1971, S. 62 f.).

1. Es geht um relativ autonome und begrenzt rationale Akteure, deren Verhalten Ausdruck einer **Strategie** ist.
2. Betont wird die prinzipielle **Kontingenz** eines jeden sozialen Arrangements, jeder „Lösung" und jeder Strategie.
3. Eine zentrale Bedeutung besitzen die individuell verfügbaren Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Rolle von **Macht** – hier konzipiert als eine (spezielle) Austauschbeziehung.
4. Die Zusammenarbeit der Akteure und der Zusammenhalt der Organisation werden trotz widersprüchlicher Interessen und Ziele durch eine Vielzahl miteinander verknüpfter (kontingenter!) **Spiele** mit formellen und informellen Spielregeln sichergestellt, die den konfligierenden Machtstrategien der Organisationsmitglieder entgegenwirken.

3.1 Strategie und Kontingenz

Das strategische Verhalten der Akteure ist immer kontingentes Verhalten, d. h., es bleibt „im Detail" unbestimmt und damit (teil-)autonom. Es ist immer zugleich abhängig erstens von einem organisatorischen Umfeld und den hierdurch gegebenen (Handlungs-)Gelegenheiten sowie zweitens in diesen Kontext eingeschriebenen, materiellen und sozialen Zwängen.

3.2 Macht

Die Strategische Organisationsanalyse begreift Macht als Möglichkeit auf andere Individuen und/oder Gruppen einzuwirken. Auf andere oder anderes einwirken bedeutet, in Beziehung zu ihnen bzw. zu ihm zu treten. Dem gemäß ist Macht „eine Beziehung und nicht ein Attribut der Akteure" und „sie kann sich nur über den Austausch entwickeln, der zwischen den in einer solchen Beziehung engagierten Akteuren stattfindet" (Crozier/Friedberg 1979, S. 39).[3] Macht ist in diesen Tauschbeziehungen zwar gegenseitig angelegt, aber i. d. R. begünstigen die Tauschbedingungen einen der beteiligten Gegenspieler: „Es ist ein Kräfteverhältnis, aus dem der eine mehr herausholen kann als der andere, bei dem aber gleichfalls der eine dem anderen nie völlig ausgeliefert ist" (ebd., S. 41).

Was aber wird nun in Machtbeziehungen ausgetauscht? Was sind die Austauschobjekte, um die es in den (Tausch-)Beziehungen der Akteure geht? In der Konzeption von Crozier/Friedberg ist es der Austausch von Handlungsmöglichkeiten.[4] Konkret geht es um diejenigen Handlungsmöglichkeiten, mit denen ein Akteur relevante Ungewissheitszonen gegenüber seinen Gegenspielern kontrollieren kann: relevant, erstens mit Blick auf das jeweils anstehende bzw. zu lösende Problem, zweitens bezüglich der Interessen der beteiligten Akteure. Die Ungewissheitszonen selbst sind Bereiche der Unsicherheit in Beziehungen wechselseitiger Abhängigkeit. D. h., es sind diejenigen Leistungen einer (Austausch-)Beziehung, auf die Akteure bei der Verwirklichung ihrer Interessen angewiesen sind, die sie aber selbst nicht erbringen wollen oder können. Und an diese Beseitigung der Unsicherheit für andere können dann – im Rahmen von machtvollen Verhandlungsprozessen – spezielle Bedingungen geknüpft werden.[5]

Für Akteure, die in (inter-)organisationalen Kontexten agieren, sind im Besonderen vier zentrale Ungewissheitszonen relevant:

1. Expertise und Expertenwissen, d. h. der mehr oder weniger exklusive Zugriff auf bestimmte Wissensbestände.
2. Kontakte und Beziehungen zwischen der Organisation und ihrer Umwelt (z. B. Kundenkontakte, Kontakte zu Banken und Beratern).

[3] Diese Überlegungen gründen auf koalitionstheoretischen Ansätzen der Organisationstheorie. Crozier/Friedberg verorten sich damit in gedanklicher und inhaltlicher Nähe zu Arbeiten von Barnard (1938), Simon (1976), March und Simon (1958) sowie Cyert und March (1963).

[4] „A wird nicht bloß deshalb eine Machtbeziehung zu B aufnehmen, weil er seine Kräfte mit ihm messen will. Er hat ein genaueres Ziel: B zu einem Verhalten bringen, von dem seine eigene Handlungsfähigkeit abhängt. Anders gesagt, durch sein Verhalten allein kontrolliert B gewissermaßen die Möglichkeit A's, seine Ziele zu erreichen. Und je mehr B seine Bereitschaft, die von A geforderte Handlung zu vollziehen, verweigern kann, das heißt, je besser die B zur Verfügung stehenden Ressourcen ihm erlauben, sein künftiges Verhalten für A unvorhersehbar zu machen, desto günstiger wird das sich letztlich durchsetzende Kräfteverhältnis für B sein, und desto größer wird seine Macht über A in dieser bestimmten Beziehung sein. Die Macht ist also letztlich in dem Freiraum angesiedelt, über den jeder, der in eine Machtbeziehung eingetretenen Gegenspieler verfügt, das heißt, in seiner mehr oder weniger großen Möglichkeit, das zu verweigern, was der andere von ihm verlangt" (Crozier/Friedberg 1979, S. 41).

[5] Auch der Prinzipal-Agent-Theorie geht es um die problematischen Austauschbeziehungen zwischen Prinzipalen (z. B. dem Auftraggeber/Klient) und Agenten (z. B. dem Auftragnehmer/Berater) in asymmetrischen, nicht umfassend kontrollier- und steuerbaren, machtdurchtränkten sowie oftmals misstrauensgeprägten Beziehungen.

3. Zugriff auf und Kontrolle von Kommunikationswege/n und Informationskanäle/n.
4. Benutzung von bzw. kompetenter Umgang mit organisatorischen Regeln. Diese Machtquelle beruht auf dem Doppelcharakter von Organisationsregeln. Zum einen sollen sie den Freiraum der Akteure reduzieren, indem sie mehr oder weniger genau vorschreiben, was diese wie zu tun haben. Insofern sind sie immer auch Steuerungsinstrumente im Rahmen gesellschaftlicher Arbeitsteilung. Zum anderen aber schränken diese Regelungen zugleich die Willkür der Akteure ein, soll heißen, diese können Macht nur noch unter den bestimmten Bedingungen der Regeln ausüben. Die Akteure gewinnen dadurch in ihrem Handlungsfeld an Erwartungssicherheit. Insofern schaffen Organisationsregeln auch institutionalisierte Freiräume für ein stets risikobehaftetes Handeln unter Unsicherheit.

Kontingenz und strategisches Handlungspotenzial der Akteure sowie Freiräume qua Macht sind die Basis, auf der die Akteure ihre Spiele in Organisationen entwickeln können.

3.3 Spiel

Die Strategische Organisationsanalyse begreift „Spiele“ als das Instrument organisierten Handels. Will ein Akteur aufgrund seiner Teilnahme „Nutzen“ – wie immer dieser auch konkret aussehen mag – aus einer Organisation, einem organisationalen Handlungskontext ziehen, so wird sein (teil-)autonomes Verhalten stets durch andere, mehr oder weniger machtvolle Akteure sowie eine Reihe von Spielregeln eingeschränkt. Ihr Spielkonzept entwickeln Crozier/Friedberg anhand einer genauen Betrachtung der Dynamik von Machtbeziehungen. Sie (1979, S. 68) beschreiben das (organisationale) Spiel als einen „Mechanismus, mit dessen Hilfe die Menschen ihre Machtbeziehungen strukturieren und regulieren“ und die Organisation – oftmals indirekt und hinter dem Rücken der Akteure – dadurch integrieren. Auf diese Weise manifestieren sich Organisationen als das Ergebnis einer Reihe von Spielstrategien und Spielzügen auf Grundlage bestimmter Spielregeln, die auch missachtet, ausgelegt, verändert sowie durch neue Regeln ersetzt werden können (vgl. Ortmann 1988, S. 21).

Um ein Missverständnis von vornherein auszuräumen: Es geht hierbei nicht um entspannenden oder verspielten Zeitvertreib. Diese Spiele im Rahmen sozialer Austauschprozesse machen ernst mit den individuellen Freiräumen und Interessen ihrer Spieler, ihren persönlichen Machtstrategien und ihrer Ressourcengebundenheit sowie der Verknüpfung der diversen Spieler, Spielregeln und Spielzüge zu einem, dann doch erstaunlich oft sinnvollen und rational erscheinendem Ganzen. Und diese Spiele sind u. a. (vgl. Ortmann 1988, S. 21; Ortmann et al. 1990, S. 59):

- ungerechte (nicht faire) Spiele, die bestimmte Spieler aufgrund der bestehenden Spielregeln durch geringere Gewinnchancen benachteiligen;
- nicht-symmetrische Spiele, deren Verlauf sich durch den Austausch der Spieler verändern würde;
- unbestimmte (kontingente) Spiele, die verschiedene Spielverläufe und Lösungen (Siege, Sieger, Besiegte) zulassen;
- Spiele mit notwendig unvollständiger Information aufgrund der begrenzten Rationalität der teilnehmenden Akteure;
- Spiele mit immer kontextabhängigen und persönlichen (Spiel-)Zügen der Spieler;
- Spiele, in deren Verlauf Täuschung und Bluff sowie Zurückhaltung, Verzerrung, Übertreibung und Filterung von Informationen „normales“ Spielverhalten darstellen;
- Spiele, bei denen entweder stärker die standardisierte und eingeübte, alltäglich normale Aufgabenbewältigung im Vordergrund steht (Routinespiele) oder die mehr auf Veränderung und Neuorganisation eben dieser Prozesse und Routinen setzen (Innovationsspiele).

Speziell die zuletzt genannten Innovationsspiele sind im Kontext von Beratungsprozessen von besonderer Bedeutung. Zumeist soll weder alles ganz anders (gemacht) werden, noch alles so bleiben, wie es ist. Selten steht in Beratungsprozessen alles auf dem Prüfstand oder darf alles in Frage gestellt werden. Zumeist geht es um besondere, mehr oder weniger weitreichende Probleme, die zuvor ebenfalls in Prozessen sozialer Konstruktion konstituiert worden sind. Selbst wenn Grundlegendes im Unternehmen – was immer das im konkreten Fall sein mag – verändert werden soll, bleibt anderes, ebenso Basales erhalten. Ohnehin wird der externe Berater nicht ausschließlich – vielleicht nicht einmal überwiegend – als Promotor für weitreichende Inno-

vations- und Veränderungsprozesse engagiert. Denn manch einem Beratungsauftrag liegt eher das Interesse nach (begründeter) „Veränderungsvermeidung" (Schober 1991, S. 345) zugrunde.[6]

Während also Routinespiele sich auf die standardisierten und eingeübten, alltäglich normalen Aufgaben und Arbeitsprozesse beziehen, werden Innovationsspiele in der Regel gespielt, um Routinespiele zu verändern, wodurch diese neu organisiert werden müssen. Dies zumeist

> „mit dem prekären Effekt, dass dieses zarte Gewebe der Routinespiele zerstört oder doch zumindest gefährdet wird: ihr statischer, bewahrender, beharrender Charakter beruhte aber gerade auf mikropolitischen Gewinnchancen der Teilnehmer, über die sich die Teilnehmer an den Innovationsspielen – meist hierarchisch höher angesiedelt – oft genug nicht oder nur lückenhaft im klaren sind. Deren eigene Gewinnchancen liegen auch ganz woanders. Sie gewinnen, wenn sie Dynamik, Entscheidungsfreude, Risikobereitschaft, Innovationsbereitschaft und erfolgreiche (EDV-) Projekte vorweisen können. Dass ihr Spiel, solange es die Spieler des Routinespiels erfasst, von denen (den Routinespielern, Anm. A. L.) andere Qualitäten als Solidität, Korrektheit und Fachkompetenz verlangt, liegt auf der Hand. Diese Qualitäten sind aber umso schwerer zu mobilisieren, wie letztere dabei die eigenen Spielstrukturen und Gewinnchancen gefährdet sehen. Und damit haben sie oft recht, weil es meist ersteren um eine Verbesserung der Prozessbeherrschung im Bereich der Routinespiele geht. Alte Domänen und „Erbhöfe" sind oft in Gefahr. […] Die Spielmetapher stellt schärfer als sonst üblich den informellen Anteil an Regeln, Spielaktivitäten und Gewinnchancen und deren Verletzlichkeit heraus, und das ist wichtig für das prekäre Verhältnis von Routine- und Innovationsspielen, weil dem nicht mit traditionellen Projektplanungsmethoden beizukommen ist. Nicht trivial ist diese an sich nicht neue Unterscheidung heute auch deswegen, weil die ungünstige Verkettung beider Spielarten in Zeiten zunehmender Innovationsdynamik und wachsender Veränderungsgeschwindigkeit zum organisatorischen Dauerproblem werden kann und nach unseren Beobachtungen auch wird: Ein Bestand an Qualifikationen, Regeln und Verfahrensweisen, wie er im Routinespiel unbedingt gebraucht wird, lässt sich kaum noch aufbauen oder nur wenige Jahre nutzen, bis er durch das nächste Innovationsspiel schon wieder in Bewegung gerät. Auf derartige Repertoires aber sind Organisationen angewiesen. Sie dürfen nicht niedrig geachtet und nicht – verspielt werden, um so weniger, als die Experten der Routinespiele dringender gebraucht werden, wenn es gilt, Bewegung in den Bestand der Routine zu bringen" (Ortmann et al. 1990, S. 59).

3.4 Methode und Vorgehensweise der Strategischen Organisationsanalyse[7]

Abschließend möchte ich noch einen kurzen Blick auf die Vorgehensweise werfen, mit der sich ein „Anwender" der Strategischen Organisationsanalyse seinem Untersuchungsgegenstand nähert. Crozier/Friedberg (1979, S. 307) fassen diese Methode wie folgt zusammen:

[6] Agiert ein Berater in diesem Spannungsfeld von Bewahren und Verändern, so kommt seinen (bewahrenden und/oder verändernden) Interventionen – als eine Form des praktischen Beraterhandelns – besondere Bedeutung zu. Wie er sich einmischen, wobei er einschreiten, was er aufstören, wen er irritieren, was er sanktionieren und wann er wem welche Anregungen geben soll, sind prekäre Fragen im Rahmen jedes Beratungsprozesses. Beispielsweise muss sich der Berater überlegen, ob oftmals folgenlos bleibendes verbales Anprangern – auch wenn es in Form sachlicher Kritik in schriftliche Gutachten eingebaut oder in professionellen Präsentationen zwischen den Zeilen offenbart wird – gegen die etablierten Routinen und eingefahrenen organisationalen Praktiken sinnvoll und hilfreich ist. Oder ob nicht eine intelligent und geduldig betriebene, sensible De(kon)struktion organisationaler Routinen der erfolgversprechende(re) Weg zur Initiierung organisationaler Veränderungsprozesse ist.

[7] In der vergangenen Dekade sind eine Reihe von Forschungsarbeiten und Studien entstanden, die die Strategische Organisationsanalyse als Grundlegung für ihre Untersuchungen gewählt haben. So u. a. zu Reorganisation als politische Arena (Reichel 2010); Mitarbeiterführung und Kommunikation (Helm 2009); Personalentwicklung als Pilotprojekt an einer Hochschule (Rehling 2008); Personal als strategisch handelnde Akteure (Rilling 2007); Beratung und Veränderung in Organisationen (Fitsch 2007); Mikropolitik – Verstehen oder Erklären? Der Erkenntnisgewinn der Strategischen Organisationsanalyse nach Crozier und Friedberg (Rauh 2007); Mikropolitik in Organisationen – Informelles Machthandeln in Organisationen auf der Basis der strategischen Organisationsanalyse (Dera 2007); Gleichstellungspolitik als Machtspiel (Wiechmann 2006); Was wird hier eigentlich gespielt? Strategien im professionellen Umfeld verstehen und entwickeln (Küng 2005); Lernendes Unternehmen (Brentel/Klemisch/Rohn 2003); Reorganisationsmanagement. Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg (Schirmer 2000).

> Sie „besteht also darin, dass man sich der aus Interviews entnommenen Aussagen und „Daten" bedient, um die von den Akteuren gegeneinander und miteinander verfolgten Strategien zu bestimmen und von da ausgehend die Spiele zu rekonstruieren, denen diese Strategien entsprechen und in die sie sich einschreiben. Diese Spiele – und die Lösungen, zu denen sie im allgemeinen führen – verweisen wiederum auf die Strukturierung der Machtbeziehungen, die die verschiedenen Akteure aneinander binden, und die es gerade herauszuarbeiten gilt, um die Regulierungen des zu untersuchenden Handlungssystems in ihrer Gesamtheit zu verstehen und zu erklären."

4. Wirkungsbeurteilung und Evaluation externer Beratung: eine „spielerische" Skizze

> „in the end, the outcome of a period of process consultation must be judged jointly by members of the client system and the consultant" (Schein 1969, S. 129).

Die Betrachtung eines Beratungsprozesses sowie seiner Wirkungen und Ergebnisse kann und muss sich nicht hinter der zuvor aufgezeigten Bewertungsproblematik verstecken. Niemand muss sich mit der Behauptung der „Unmessbarkeit des Erfolges" – so schon Hollai (1961, S. 95) – zufrieden geben. Denn – dies sei nochmals erwähnt – der Vorgang der Bewertung findet in der Beratungspraxis immer in irgendeiner Form, nach irgendwelchen (subjektiven) Kriterien sowie durch rudimentäre Bewertungsheuristiken und -verfahren statt. Immer werden in kontingenten sozialen Prozessen – so viel sollte bisher deutlich geworden sein – von den Akteuren (Beratungs- und Bewertungs-)Spiele gespielt, es werden „Zusammenhänge gesehen oder übersehen, hergestellt oder ausgegrenzt, Relevanz wird attestiert oder bestritten, Ziele angenommen oder abgelehnt, Schwierigkeiten ernst genommen oder nicht: so konstituiert sich die Realität „Problem" (Ortmann et al. 1990, S. 374). Was Ortmann et al. hier mit Blick auf die Entstehung und Konstruktion von Problemen in Organisationen postulieren, gilt ebenso für die „Realität" Wirkungs- und Erfolgsbeurteilung von und in Beratungsprozessen. Ebenso wie vorgängige bzw. den Prozess begleitende Problemdefinitionen sind mitlaufende und/oder nachträgliche Wirkungsbeschreibungen und Bewertungen beeinflusst durch Spiele und Spielstrategien, die ihrerseits präformiert sind „durch organisationale Standards und Normen, durch Identifizierungen mit partiellen Organisationszielen, durch eine organisationale Denk- und Sprechweise – eine Organisationskultur –, und sie sind gefiltert durch ein Raster mikropolitischer Interessen und Mittel, das die Chancen für Sachverhalte, zu anerkannten Problemen [oder Problemlösungen, Wirkungsbeschreibungen sowie -beurteilungen etc., A. L.] zu avancieren, ungleich verteilt" (Ortmann et al. 1990, S. 374). Und im Rahmen von Beratungsprozessen sind diese Spiele und Prozesse nicht nur beeinflusst und durchdrungen vom Odem einer Organisation und ihrer (nicht direkt) beteiligten Akteure, sondern zumindest auch durch denjenigen von Klienten- und Beratungsunternehmen, von individuellen Klienten und Beratern.[8]

Aufgrund der Vielfalt der von den Akteuren interessengeleitet in Anschlag gebrachten Bewertungskriterien und der sich daraus ergebenden Komplexität des Bewertungsgeschehens, d. h. der Bewertungsspiele, ist eine triviale Ergebniszurechnung und Erfolgsbeurteilung kaum möglich (vgl. hierzu nochmals die wenig (er-)klärenden bzw. kaum Verständnis generierenden Untersuchungen, die F. Keuken in diesem Reader kritisch diskutiert hat). Diese – so ist zu erwarten – bleiben im Verlauf und bis zum Abschluss der Beratung vieldeutig, umstritten und umkämpft. Auch die Bewertung und Zurechnung von Wirkungen sowie der wahrgenommene Erfolg und/oder Misserfolg sind stets einer anderen (machtvolleren) Spielpraxis mit ihren Interpretationsschemata und Beurteilungsroutinen zugänglich. Grundsätzlich – und dies lässt sich kritisch gegen alle bisher entwickelten Verfahren einer naiv verfahrenden Erfolgsmessung einwenden – „lässt sich in der Realität zwischen mächtigen Entscheidergruppen nur schwer Konsens über die zu verfolgenden Ziele erreichen, und es ist kaum möglich, Handlungsalternativen eindeutige Konsequenzen zuzuordnen" (Staehle 1999, S. 496).

Auch Bewertungsprozesse folgen daher mehr dem Muster politischer Ver- und Aushandlungsprozesse als Verfahren „erkünstelter Objektivität" (Sloterdijk 1983, S. 548) unter

[8] Nicht unmittelbar am Beratungsprozess beteiligte Akteure – z. B. Mitarbeiter/-innen des ratsuchenden Unternehmens – können gleichwohl Einfluss auf Beratung und Bewertung nehmen, indem sie, ihren Möglichkeiten und Interessen entsprechende, Spiele initiieren und hierbei direkt beteiligte Akteure einbinden bzw. diese auf ihre Seite zu ziehen versuchen.

Rückgriff auf (schein-)rationale Bewertungsmethoden (vgl. hierzu bereits Lindblom 1959). Die (mikro-)politische Aushandlung und Abstimmung jeweils aktuell relevanter, zur Anwendung gelangender Bewertungskriterien sowie das machtabhängige Vorgehen in Bewertungsspielen legen den Schluss nahe, dass auch und gerade für derartige Prozesse gilt: Umkämpftes Terrain! Abgesteckt wird dieses (Kampf-) Gebiet u. a. von den in der Auftragsklärung bzw. dem Unternehmensberatungsvertrag festgehaltenen Vorgaben hinsichtlich Gegenstand und Vorgehensweise der Beratung (Spielregeln!) – die dann im Nachhinein als Maßstab für die Bewertung der Arbeit des Beraters dienen (können) –, von den teilnehmenden Akteuren mit ihren Interessen, Ressourcen, Möglichkeiten und Begrenzungen sowie von weiteren, den Beratungs- und Bewertungsprozess beeinflussenden Faktoren, deren (miss-)erfolgswirksames Zusammenspiel im Nachhinein nur selten genauer bestimmt werden kann. Daher sind sowohl die in diesem Zusammenhang relevanten, von den Akteuren in ihrer sozialen Praxis implizit oder explizit verfolgten Spielstrategien (sowie die von diesen abzuleitenden Bewertungskriterien und -maßstäbe) genauer zu untersuchen, als auch die – das Beratungsergebnis positiv oder negativ beeinflussenden – Kriterien zu bestimmen, die von Berater und Klient gemeinsam formuliert und/ oder kontrolliert werden können.

4.1 Interessierte Bewertungsspiele

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich Unternehmer und/oder Auftraggeber „von der meist kostspieligen Beratertätigkeit auch einen realen ökonomischen Erfolg versprechen" (Dahl 1967, S. 29). Auch einen realen – etwa objektiv messbaren? – ökonomischen Erfolg kann heißen, dass es im Rahmen von Beratungsprozessen ebenso

- um eine Verbesserung der (Entscheidungs-, Handlungs- und Spiel-)Situation bestimmter, machtvoller Koalitionen,
- um die Besserstellung einzelner Akteure – etwa hinsichtlich ihrer persönlichen Einflusschancen, Durchsetzungsmöglichkeiten und Spielstrategien,
- um Alibileistungen für den auftraggebenden Klienten,
- um die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit der Organisation,
- um die Außendarstellung des Unternehmens

u. v. a. m. gehen kann.

Hierbei begleiten (stets vorläufige und immer mitlaufende) Bewertungsversuche und -verfahren den Beratungsprozess von Beginn an. Die Akteure stehen permanent – etwa gegenüber Managern, Mitarbeitern, Arbeitnehmervertretern, externen Geldgebern sowie internen Beratungskritikern – unter Erfolgs- und Legitimationsdruck. Trotz der – in der Sphäre der Ökonomie vermeintlich vorherrschenden – Bedeutung harter ökonomischer Bewertungskriterien zur Wirkungsmessung existieren nach wie vor nur wenige entsprechende (Mess-)Instrumente.[9] Dies ist – aus einer (sozial-)konstruktivistischen Perspektive – kaum überraschend, denn zum einen – so schon das Fazit der Überlegungen von Trebesch (1984, S. 59) zu Fragen der Bewertung – ist die „Effizienz des OE-Prozesses [...] für mich unmittelbar an das Verhalten der Prozessbeteiligten gekoppelt: Verantwortungsbewusstsein und Offenheit als Verhaltenskriterien. Oekonomische Kriterien bleiben für mich vorerst zweifelhaft. Sie beruhigen manche Klienten, verlieren aber im Verlauf des Prozesses an Bedeutung und helfen den Prozessbeteiligten selber wenig." Zum anderen sind die Akteure – Klienten wie Berater – an detaillierten und transparenten Bewertungsprozessen aus mikropolitischen bzw. spielstrategischen Gründen oftmals nicht interessiert oder sie bevorzugen die Anwendung selbst und oftmals ex post definierter Erfolgskriterien. Speziell bei absehbaren oder bereits eingetretenen Rückschlägen oder Misserfolgen unterstützen die nach eigener Einschätzung dafür Verantwortlichen (zu) genaue Aufklärungsprozesse nicht, forcieren eher eine mikropolitisch geschickte Verschleierung der Entwicklungen und sorgen derart für unscharfe Zusammenhänge: Sie gehen – nicht nur im Kontext von Wirkungsbeurteilungen und Verantwortungszuschreibungen – „auf Nummer sicher".

4.2 Kontroverse Erfolgsgeschichten („story telling")

Oftmals geht es im Kontext derartiger (Beratungs- und Bewertungs-)Prozesse für die Akteure darum, „im nachhinein plausible Geschichten zu rekonstruieren, um zu erklären, wo sie gerade stehen, selbst wenn keine derartige Geschichte sie genau an diese Stelle gebracht hat" (Weick 1995, S. 14). „Sto-

[9] Folgt man Überlegungen von C. Riveline (1986), sollte man stets im Blick behalten, dass Messinstrumente ohnehin nur die „Brillen der Herrscher" bzw. Bestandteile von machtvoll gespielten Spielen sind, in denen manche Akteure ihre Bewertungsinteressen in Form von bestimmten, zur Anwendung gelangenden (Mess-)Instrumenten sicherstellen können.

ry telling" scheint dem gemäß ein wichtiges (Spiel-)Element im Kontext einer mehr oder weniger kritischen Betrachtung und Bewertung von Beratungsprozessen. Wer also welche (Miss-)Erfolgsgeschichten erzählt und kolportiert, welche Interessen sich hinter genau dieser, individuell eingefärbten Darstellung verbergen und mit welchen Ressourcen dieser Version eine möglichst breite Gefolgschaft bzw. Zustimmung in der Organisation, der eigenen Fraktion etc. gesichert werden kann, bleibt eine nur empirisch zu beantwortende Frage. Die (Miss-)Erfolgsgeschichten – und die hier jeweils festgeschriebenen (Miss-)Erfolgsanteile der jeweils beteiligten Akteure – so darf allerdings vermutet werden, werden eher auf Basis mikropolitischer Prozesse des Absicherns und Zuweisens als unter Berücksichtigung objektiver (Effizienz-) Kriterien erzählt bzw. geschrieben. Der hiermit verbundene Legitimationsdruck der Berater, die sich im Prozessverlauf gegenüber ihren Klienten durchgängig als kompetente, verlässliche und vertrauensvolle Ratgeber zu erweisen haben, zieht mitunter Scheinheiligkeit nach sich. Unter (Legitimations- und Erwartungs-) Druck werden von den Beratern dann Scheinerfolge als reale präsentiert und die erwartete Sicherheit und Kompetenz der Beratung durch geschickt inszenierte Sicherheitssurrogate, Vertrauensillusionen und Erfolgsmythen substituiert. Und ebenso gehört Bluffen, gehört das Pokern mit im Zweifelsfall nicht vorhandener Erfahrung, Beratungspotenz und Umsetzungskompetenz – so verlautet es selbst aus dem Munde versierter Unternehmensberater – als wiederkehrender Bestandteil zum Beratungsspiel und bestätigt die Scheinheiligkeitsvermutung (vgl. Sauer/Sahnau 2004, S. 16 f.; Jakobs 1989, S. 57).[10]

Im abschließenden Abschnitt möchte ich nochmals auf die einführenden Überlegungen zu den am Beratungsprozess beteiligten Akteuren, ihren Interessen und Spielstrategien zurückkommen. Akteure und Interessen sind zuvor bereits benannt worden (vgl. nochmals S. 2 ff.). Was noch fehlt, ist die Frage danach, wie sie ihre Spiele bzw. Spielstrategien gestalten könnten. Das abschließende Kapitel bietet hierzu einige eher „spekulative" Überlegungen.

[10] Karsten Sauer und Michael Sahnau beschreiben – ausgestattet mit dem Insiderwissen von Aussteigern – pointiert die wundersamen Verschraubungen einer Profession, in welcher „Schwadronieren" und „Zutexten" zum täglichen Arbeitszeug gehören.

5. Ausblick: Noch Fragen?

> „how these effective consultants
> operate with their clients
> has not been codified
> in the skimpy literature"
> (Greiner/Metzger 1983, S. VII).

Die zuvor erwähnten Eigenschaften von Spielen in (oder wie im Fall der externen Beratung zwischen) Organisationen finden sich – mit unterschiedlichsten Ausprägungen – auch im „Beratungsspiel", d. h. dem gemeinsamen, zeitlich befristeten Spiel zwischen Klient/en und Berater/n. Das Bewertungsspiel ist Teil dieses Beratungsspiels bzw. untrennbar an dieses gebunden. Wie nun diese Spiele konkret gespielt werden, welche mehr oder weniger machtvollen Akteure mitspielen, in welchem (inter-)organisationalen Kontext gespielt wird und wer hierbei welche Interessen erfolgreich „ins Spiel" bringen kann, sind Fragen, die sich nur im Rahmen entsprechender zukünftiger (Beratungs-)Forschungen beantworten lassen. Bisher liegen hierzu weder konkrete Forschungsstrategien noch aussagekräftige Ergebnisse vor. Zwar bestehen hinsichtlich dieses Forschungsansatzes bzw. der Anwendung der Strategischen Organisationsanalyse und des Spielkonzeptes Schwierigkeiten, die in der operationalen Definition sowie der konkreten intersubjektiven Beschreibung der jeweils gespielten Spiele liegen. Aber dennoch – so argumentieren Ortmann et al. (1990, S. 57) – überwiegen ihre realitätsmächtigen Vorteile: Denn erstens umgreift die Strategische Organisationsanalyse „Freiheit und Zwang, die Geltung von Spielregeln und die Möglichkeiten, sie zu benutzen, zu umgehen, zu unterlaufen und neu zu definieren [...] und zweitens [überwiegen ihre Vorteile, Anm. A. L.] weil sie uns in der Sprache der Praxis, und eben nicht zufällig, begegnet: dass jeder „sein" Spiel spielt, wird von Praktikern als verständnisvolle Formulierung bestätigt."

Nach wie vor fehlen in der wissenschaftlichen Literatur detaillierte Untersuchungen zur praktischen Ausgestaltung und Bewertung von Beratungsprozessen durch Klienten und Berater sowie – damit eng verbunden – den Frei- und Spielräumen der beteiligten wie auch der nicht beteiligten, aber betroffenen Akteure und damit den das praktische Handeln ermöglichenden und restringierenden Rahmenbedingungen in derartigen Prozessen. Ebenso vermisst man eine wissenschaftlich fundierte Diskussion des gelingenden Aufbaus einer – immer wieder eingeforderten –

Vertrauensbeziehung zwischen Berater und Klient für Fortgang, Ergebnis und Bewertung einer Beratung. Da es aber Zweifler, Skeptiker und Ablehner von Beratungsprozessen in Unternehmen aller Größenklassen und Branchen gibt, ist der Prozess einer gelingenden Vertrauensentwicklung und -(re)produktion sowie ein darauf aufbauender (erfolgreicher!) Überzeugungs- und Beratungsprozess – mit Blick auf Beteiligte und Betroffene – für einen erfolgreichen (Beratungs-)Ablauf höchst bedeutsam.[11] Und zudem fehlt eine intensive und kritische Auseinandersetzung mit der – immer begrenzten – Objektivität, Distanz und Autonomie des externen Beraters bzw. seiner Abhängigkeit von dem Auftraggeber und seinem weiteren Handlungskontext. Auch eine Thematisierung seiner grundsätzlich begrenzten Einflussmöglichkeiten auf die Problemanalyse und -konstruktion, auf den Prozess der (Grundsatz-)Entscheidung für eine bestimmte Problemlösung und auf die konkrete Umsetzung der ausgewählten Alternative fehlt in der Literatur.

Empirisch erhobene und theoriegeleitet interpretierte Ergebnisse, Geschichten und Details derartiger Beratungsspiele müssen wir an dieser Stelle daher dem Leser schuldig bleiben. Unser Projekt hatte – wie aus dem hier vorgelegten Reader hervorgeht – eine andere Stoßrichtung. (Innovations-)Beratung von KMU, Wirkung von Beratung und externer Intervention, Berater als (Wissens-)Intermediäre in Innovationsprozessen u. v. a. m. waren Themen neben anderen, die wir verfolgt, die uns umgetrieben haben. Das hierzu weiterer Erkenntnis- und Forschungsbedarf besteht, dürfte deutlich geworden sein.

6. Literatur

- **Barnard, C. (1938):** The Functions of the Executive. Cambridge.
- **Crozier, M./Friedberg, E. (1979):** Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein/Ts.
- **Cyert, R. M./March, J. G. (1963):** A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, N. J. 2. Auflage.
- **Dahl, E. (1967):** Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland. Meisenheim am Glan.
- **Glasersfeld, E. (1997):** Konstruktion von Wirklichkeit und des Begriffs der Objektivität. In: Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. München, S. 9 – 39.
- **Greiner, L. E./Metzger, R. O. (1983):** Consulting to management. Englewood Cliffs, N. J.
- **Gumin, H./Meier, H. (Hrsg.) (1997):** Einführung in den Konstruktivismus. München.
- **Hollai, S. G. (1961):** Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmungsberatung. Winterthur.
- **Jakobs, H.-J. (1989):** Beraten und verkauft. In: Management Wissen 17 (11), S. 55 – 70.
- **Lindblom, C. E. (1959):** The science of „muddling through". In: Public Administration Review 19 (2), S. 78 – 88.
- **Luhmann, N. (1984):** Soziale Systeme. Frankfurt.
- **Luhmann. N. (1971):** Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas, J./Luhmann, N.: Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Frankfurt/Main, S. 25 – 100.
- **March, J. G./Simon, H. A. (1958):** Organizations. New York/London.
- **Maturana, H. R./Varela, F. J. (2011):** Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt.
- **Merten, K./Schmidt, S. J./Weischenberg, S. (Hrsg.) (1994):** Die Wirklichkeit der Medien. Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaften. Opladen.
- **Ortmann, G. (1988):** Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, W./Ortmann, G. (1988): Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen, S. 13 – 26.
- **Ortmann, G. et al. (1990):** Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen. Opladen.
- **Riveline, C. (1986):** Les lunettes du prince. Gérer et Comprendre 3, S. 5 – 15.
- **Sauer, K. I./Sahnau, M. (2004):** FRA-MUC-FRA. Einmal Beratung und zurück. Frankfurt.
- **Scheffer, B. (1990):** Wie wir erkennen. Die soziale Konstruktion von Wirklichkeit im Individuum. In: Funkkolleg Medien und Kommunikation. Konstruktionen von Wirklichkeit. Weinheim/Basel, S. 46 – 81.
- **Schein, E. H. (1969):** Process Consultation: Its Role in Organization Development. 2. Auflage. Reading, MA.
- **Schober, H. (1991):** Irritation und Bestätigung – Die Provokation der systemischen Beratung oder: Wer macht eigentlich die Veränderung? In: Hofmann, M. (Hrsg.): Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Heidelberg, S. 345 – 370.
- **Simon, H. A. (1976):** Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 3. Aufl. New York, London.

[11] Denn zwischen der Auskunfts- und Kooperationsbereitschaft der einzubindenden Mitglieder der Klientenorganisation und dem Vertrauensverhältnis zu dem externen Berater besteht ein direktes Korrelationsverhältnis.

- **Sloterdijk, P. (1983):** Kritik der zynischen Vernunft. Frankfurt/M.
- **Staehle, W. H. (1999):** Management, 8. überarb. Auflage. München.
- **Trebesch, K. (1984):** Kann und soll man die Effizienz von OE-Prozessen messen – was biete ich an? In: Organisationsentwicklung 2 (3), S. 57 – 61.
- **Watzlawick, P. (2005):** Wir wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen. München.
- **Weick, K. (1995):** Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M.

6.1 Ein- und weiterführende Literatur zur Strategischen Organisationsanalyse

- **Brentel, H./Klemisch, H./Rohn, H. (2003):** Lernendes Unternehmen. Wiesbaden.
- **Dera, S. (2007):** Mikropolitik in Organisationen – Informelles Machthandeln in Organisationen auf der Basis der strategischen Organisationsanalyse. München.
- **Fitsch, H. (2007):** Beratung und Veränderung in Organisationen. Marburg.
- **Helm, A. (2009):** Mitarbeiterführung und Kommunikation: Change Management, Commitment und Mitarbeiterbefragungen im Automobilvertrieb. München.
- **Küng, Z. (2005):** Was wird hier eigentlich gespielt? Strategien im professionellen Umfeld verstehen und entwickeln. Berlin.
- **Rauh, C. (2007):** Mikropolitik – Verstehen oder Erklären? Der Erkenntnisgewinn der Strategischen Organisationsanalyse nach Crozier und Friedberg. München.
- **Rehling, M. (2008):** Personalentwicklung als Pilotprojekt an einer Hochschule. Eine strukturationstheoretische und mikropolitisch geleitete Analyse. München.
- **Reichel, K. (2010):** Reorganisation als politische Arena: Eine Fallstudie an der Schnittstelle zwischen öffentlichem und privatwirtschaftlichem Sektor (Betriebliche Personalpolitik). Wiesbaden.
- **Rilling, T. (2007):** Personal als strategisch handelnde Akteure. München.
- **Schirmer, F. (2000):** Reorganisationsmanagement. Interessenkonflikte, Koalitionen des Wandels und Reorganisationserfolg. Wiesbaden.
- **Wiechmann, E. (2006):** Gleichstellungspolitik als Machtspiel. Freiburg.

Gesichtspunkte für die Ausgestaltung und Umsetzung von KMU-Beratungsprogrammen zur Förderung betrieblicher Prozessinnovationen

von Ulrich Sassenbach

Kaum jemand wird ernsthaft bestreiten, dass kleine und mittlere Unternehmen an die Durchführung öffentlich geförderter Unternehmensberatungsleistungen hohe Anforderungen stellen dürfen. Als solche benannt werden beispielsweise: „Effiziente Organisation, professionelle Autonomie, die Partizipation der Adressaten und Vertrauen als Grundvoraussetzung professioneller Leistungserbringung auf der Mikroebene" (Langer 2004: 296). Der folgende Beitrag stellt einige Überlegungen zur Gestaltung und Steuerung von KMU-Beratungsförderprogrammen an, die dabei helfen sollen, diesen hohen Erwartungen in der Förderpraxis von KMU-Beratungen Rechnung zu tragen.

KMU-Beratungsförderprogramme sind Instrumente, die in Marktbeziehungen eingreifen, um strukturelle Wettbewerbsnachteile kleiner und mittlerer Unternehmen zu kompensieren. Nicht zuletzt dienen diese Programme auch der Umsetzung spezifischer wirtschafts-, forschungs- und arbeitspolitischer Ziele der Länder und des Bundes. Typische Akteure, die solche Förderprogramme gestalten und umsetzen, sind die einschlägigen Fachministerien, öffentliche Einrichtungen mit entsprechender Unterstützungsfunktion (u. a. Behörden und Landesförderbanken), mit der Umsetzung von Programmen beauftragte, sog. Projektträger sowie flächendeckend die Kammern und die kommunalen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderungen.

Die den Beratungsförderprogrammen zugrunde liegende, stets auch von Marktbedingungen und dem jeweils spezifischen Handeln der beteiligten Akteure abhängige Anreizsystematik ist dabei nicht immer widerspruchsfrei. Potenzielle Kooperationschancen zwischen der Bundes- und der Landesebene sowie zwischen unterschiedlichen Fachministerien werden eher selten ausgeschöpft. Arbeits- und organisationswissenschaftliche Aspekte von Beratungsprozessen geraten gegenüber einer Technologie- und Produktzentrierung leicht ins Hintertreffen. Einzelne Marktteilnehmer fühlen sich mangels Förderfähigkeit pauschal diskriminiert, andere durch Umsetzungsrichtlinien benachteiligt. Mitnahmeeffekte auch jenseits förderfähiger Beratungsinhalte werden vonseiten der Fördergeber beklagt, bürokratische Verfahren von Unternehmen und Beratern. Dabei sind Unternehmensberaterinnen und -berater, aber auch Akteure öffentlicher Einrichtungen regelmäßig nicht nur dem Wohle ihrer Kunden verpflichtet, sondern – programmbedingt – ‚Diener vieler Herren', die nicht immer deckungsgleiche Ziele und Interessen haben.

Beim überwiegenden Teil der mit öffentlichen Mitteln geförderten Beratungen aktiver, d. h., nicht mehr im Gründungsprozess befindlicher, Unternehmen spielt die Veränderung betrieblicher Prozesse eine zentrale Rolle. Mithilfe von Unternehmensberatern werden dabei Neuerungen eingeführt, die – jedenfalls aus der Perspektive der entsprechenden Unternehmen – häufig auch einen innovativen Gehalt aufweisen.

Es lohnt sich vor allem auch zur Förderung von prozessbezogenen Innovationsstrategien in KMU – so die hier vertretene These –, Effektivität und Effizienz von Beratungsförderprogrammen zu verbessern. Dabei stellen sich u. a. die folgenden Fragen:

- Wie können die beteiligten Akteure bestehende Kooperationsregeln optimieren und neue Regeln institutionalisieren?
- Führen wechselseitige Investitionen in Vertrauen zur Minimierung von Überwachungskosten?
- Wie lassen sich Verfahren von Förderprogrammen so verbessern, dass die Opportunitätskosten der geförderten KMU verringert werden?
- Wie lässt sich der Einsatz von programmspezifischen Multiplikatoren und Intermediären verbessern, um Förderziele besser zu erreichen?

Eine auch nur annähernd erschöpfende Antwort auf diese Fragen kann im Rahmen dieses Beitrags nicht gegeben werden. Die hier vorgestellten Überlegungen zur Ausgestaltung und Umsetzung von KMU-Beratungsförderprogrammen weisen jedoch auf Probleme hin und deuten Lösungsmöglichkeiten an, deren Problemrelevanz und Lösungspotenzial vor allem auch unter interaktions- und institutionenökonomischen Fragestellungen im Weiteren empirisch erforscht werden sollte.

Angemerkt werden muss im Übrigen auch, dass es hier nicht Ziel sein kann, einzelne Förderprogramme zu kommentieren oder gar in Hinblick auf ihre Förderziele sowie ihre Effektivität und Effizienz zu bewerten. An den Stellen, an denen Beispiele zur Erläuterung der Argumentation benutzt werden, die der aktuellen Förderpraxis entnommen oder nachempfunden sind, sind diese Sachverhalte aus dem jeweiligen Förderzusammenhang herausgelöst, in dem sie ihre spezifische Funktion haben.

1. Ohne konsistente Anreizsystematik kein optimales Erreichen von Förderzielen

Bei jeder Beratungsförderung sind monetäre wie nichtmonetäre Handlungsanreize für Unternehmen, Berater und ggf. auch für Anlaufstellen und andere intermediäre Dienstleister von zentraler Bedeutung. Die Anreizsystematik innerhalb von Einzelprogrammen und zwischen sich ergänzenden Programmen sollte dabei weitgehend konsistent sein.

Programmspezifische Anreize können dabei ganz unterschiedlicher Art sein. Selbstverständlich ist für jedes eine Unternehmensberatung benötigende Unternehmen die Höhe der Subvention, des Zuschusses zum Beraterhonorar, von erheblicher Bedeutung. Darüber hinaus kann die Tatsache, dass ein bestimmtes Beratungsunternehmen für ein Förderprogramm zugelassen oder bei einer öffentlichen Anlaufstelle als erfahren bekannt ist, dem potenziellen Beratungskunden im unübersichtlichen Beratungsmarkt ein Stück Sicherheit verschaffen und damit einen Anreiz, die Hemmschwelle vor allem bei einer erstmaligen Beratung zu überwinden. Ist eine solche Anlaufstelle als kompetent bekannt, besteht ein Anreiz, sie bereits im Vorfeld einer Beratungsentscheidung zu kontaktieren. Für das Beratungsunternehmen wirken die beschriebenen Sachverhalte als Anreize, weil es den Beratungskostenzuschuss und seine Reputation bei der Anlaufstelle zur Kundengewinnung nutzen kann. Seine Akquisitionstätigkeit wird durch diese Anreize auf die Programmziele gelenkt. Für öffentliche Anlaufstellen wiederum besteht ein Anreiz, im Wettbewerb der Standorte öffentliche Mittel auf den eigenen Standort zu lenken und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit ‚heimischer' Unternehmen tendenziell zu stärken. Natürlich sind diese Beispiele nur ein kleiner Ausschnitt aus der Systematik der hier wirksamen Anreize.

1.1 Welche unerwünschten Folgen kann im hier beschriebenen Zusammenhang eine inkonsistente Anreizsystematik haben? – Ein Beispiel

Stellen wir uns ein Förderprogramm vor, das es KMU zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ermöglichen will, in einem Zeitraum von vier Jahren nach eigener Entscheidung zwei zu 50 % geförderte Unternehmensberatungen mit einem Subventionswert von maximal je 2.000 Euro durchzuführen. Natürlich könnte der Fördergeber von vornherein verbindlich festlegen, dass eine geförderte Beratung nur alle zwei Jahre möglich ist. Aber die wirtschaftliche Entwicklung von KMU verläuft ja bekanntermaßen häufig unterschiedlich und mit wechselhaftem Erfolg. Deshalb ist es sinnvoll, dass die Zeitpunkte für die beiden subventionierten Beratungen durch die Unternehmen selbst bestimmt werden können und dadurch flexibler handhabbar sind. Nicht gewollt vonseiten des Fördergebers sind allerdings ‚Doppelberatungen', bei denen der gesamte Förderanspruch faktisch schon für eine erste, umfangreiche Beratung genutzt und damit für die Zukunft verbraucht wird, wobei diese Beratung dann allerdings formell in zwei Verträge aufgeteilt wird, um den Förderrichtlinien Rechnung zu tragen – möglicherweise in Zusammenarbeit mit einem Beratungsunternehmen, das zu denjenigen zählt, die aus geschäftspolitischen Gründen immer gleich den größtmöglichen Beratungsauftrag abschließen wollen und dieser Akquisestrategie den Kundennutzen regelmäßig unterordnen.

Selbstverständlich kann es Grenzfälle geben, die zwei Beratungen in zeitlich enger Abfolge erforderlich machen. Um diese Sonderfälle handhabbar zu machen, legt die Förderrichtlinie fest, dass in einer solchen Situation die in der Beratung zu bearbeitenden Sachverhalte thematisch unterschiedlich sein müssen, was im Rahmen der Beratungsberichte deutlich gemacht werden muss. Die Beantragung der Förderung durch das KMU geschieht in unserem

Beispiel nach Abschluss des jeweiligen vertraglichen Beratungsverhältnisses und der Bezahlung der Beratungsrechnung. Die Förderung wird bewilligt, soweit die formellen Fördervoraussetzungen erfüllt sind und sobald der Beratungsbericht geprüft und für sachgerecht befunden wurde. Überdies steht die Förderung stets unter dem Vorbehalt, dass Fördermittel in ausreichender Menge zur Verfügung stehen, was aufgrund begrenzter Haushaltsmittel oder einer zeitweiligen Haushaltssperre nicht immer oder nicht immer zeitnah der Fall sein kann.

Unterstellen wir nun, dass die für eine zeitnahe und gründliche Prüfung der oben beschriebenen Grenzfälle anhand der Beratungsberichte erforderlichen Ressourcen nicht vorhanden sind und dies zumindest in der Beraterlandschaft auch bekannt ist. Es liegt also ein Kapazitätsproblem der beauftragten Einrichtung vor. In den meisten Fällen kann daher nur die Gliederung der Berichte gelesen werden. In seltenen Fällen wird die Förderung einer besonders ungeschickt ‚gedoppelten' Beratung wg. zu großer thematischer Nähe der Beratungsgegenstände abgelehnt – nach vielem Hin und Her und dem entsprechenden Zeitaufwand für die Auseinandersetzung mit dem Beratungsunternehmen und dem Antrag stellenden KMU.

Trotz dieser gelegentlich statuierten Exempel nimmt der Anteil ‚gedoppelter' Beratungen vor allem bei KMU, die sich überhaupt zum ersten Mal beraten lassen, kontinuierlich zu.

1.2 Woran kann das liegen? Und was hat das mit inkonsistenter Anreizsystematik zu tun?

Die Möglichkeit zu einer flexiblen Handhabung der Förderung gemäß dem spezifischen Beratungsbedarf der KMU ist in diesem Beispiel ein Anreiz, die Förderung zu wohlüberlegten, also betriebswirtschaftlich notwendigen oder zweckmäßigen Zeitpunkten in Anspruch zu nehmen. Und es ist vor allem für kleine Unternehmen immer auch eine Überlegung wert, sich die Option einer Bezuschussung offenzuhalten. Denn es sind ja Liquiditätsengpässe möglich, bei denen ohne Bezuschussung eine Beratung nicht zu bezahlen ist. Ein (vermutlich eher schwacher) Anreiz aufseiten des KMU wirkt einer solchen vorsichtigen Haltung allerdings entgegen: Die Befürchtung, dass zu einem späteren Zeitpunkt die Subvention nicht mehr zur Verfügung steht, kann dazu führen, bei voraussichtlich umfangreicherem Beratungsbedarf die zweite Förderung schon mal ‚mitzunehmen'. Dieser Anreiz bekommt immer dann ein größeres Gewicht, wenn er beraterseitig in Vertragsverhandlungen thematisiert wird. Wir haben es also schon auf der Seite des beratungsbedürftigen Unternehmens mit gegenläufigen Anreizen zu tun.

Schwerer wiegt die – hier beispielhaft konstruierte – Anreizsystematik auf der Beraterseite. Es ist davon auszugehen, dass ein Beratungsunternehmen grundsätzlich und langfristig Interesse an einer positiven Reputation hat, die vor allem durch erfolgreiche Beratungen erworben wird. Dabei steht jedes Beratungsunternehmen im Wettbewerb um Beratungskunden, denen es gute Konditionen unter Einbeziehung der verfügbaren Subventionen bieten will. Darüber hinaus gilt auch für in der Regel gut ausgelastete Beratungsunternehmen, dass sie zwischenzeitlich unter Auftragsmangel leiden können und gerade dann unbedingt einen möglichst umfangreichen Auftrag benötigen. Eine ‚gedoppelte' Beratung käme da gerade zur richtigen Zeit. Um es noch einmal deutlich zu sagen: Einem solchen Anreiz unterliegen auch solche Beratungsunternehmen, die grundsätzlich um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit ihren Kunden bemüht und bereit sind, in ihre Reputation zu investieren. Sie unterliegen diesem Anreiz umso stärker, umso wahrscheinlicher es ist, dass die Wettbewerber im Beratungsmarkt sich eine solche Chance, den Umsatz zu steigern, nicht entgehen lassen. Denn auf Dauer kann und will der Ehrliche nicht der Dumme sein, der Wettbewerbsnachteile erleidet.

Die beschriebene Anreizsystematik würde völlig anders wirken, wenn der Fördergeber in der Lage wäre, ‚gedoppelte' Beratungen glaubhaft ‚abzuschrecken'. Wird eine solche gegen Förderziele und -richtlinie verstoßende Beratung regelmäßig erkannt und ihre Förderung abgelehnt, dann droht eine Situation, die jedes auch nur ansatzweise um seine Reputation bemühte Beratungsunternehmen lieber vermeiden wird: Der Kunde hat wegen des Ausfalls der in der Regel durch den Berater in Aussicht gestellten Förderung einen finanziellen Schaden, den er möglicherweise gegen den Berater geltend machen kann; das Beratungsunternehmen erleidet in jedem Fall einen erheblichen Reputationsschaden beim Kunden wie beim Fördergeber.

1.3 Der rationale Weg in die ‚soziale Falle'

Die Schwächen der in unserem Beispiel konstruierten Anreizsystematik – vor allem die Akquisevorteile für Berater bei einem regelmäßigen Verstoß gegen ‚Geist' und

Richtlinie der Beratungsförderung bei gleichzeitig fehlenden Mitteln zur Durchsetzung der Regularien durch den Fördergeber – ziehen natürlich ‚Trittbrettfahrer' an, die sich Gelegenheiten zur Ausnutzung von Regelungs- oder Sanktionslücken nicht entgehen lassen.

Schädlicher als eine Einladung an potenzielle ‚Trittbrettfahrer' ist hier allerdings: Eine widersprüchliche Anreizsystematik führt jede Beraterin und jeden Berater in eine Dilemmasituation mit nicht intendierten negativen Handlungsfolgen. Denn ein – ja selbst unternehmerisch tätiger und damit im Wettbewerb stehender – Berater, der sich grundsätzlich lieber an die ‚Spielregeln' halten würde, kann dies rational nur dann tun, wenn diese Regeln glaubhaft für alle durchgesetzt werden und so allgemeine Geltung erlangen. Sonst ist unter Wettbewerbsbedingungen der Ehrliche nicht nur häufig der Dumme, sondern auch der Verlierer.

Werden Förderrichtlinien nicht glaubhaft durchgesetzt, gibt es also in unserem Beispiel einen starken Anreiz, geförderte Beratungen zu ‚doppeln', dann greift beraterseitig die folgende rationale Überlegung: Optimal wäre es, niemand würde die faktische Möglichkeit, sich einen förderseitig nicht gewollten Vorteil zu verschaffen, ausnutzen. Damit könnte die vernünftige Regel, die es KMU ermöglicht, zu selbst gewählten Zeitpunkten zwei geförderte Beratungen wahrzunehmen, dauerhaft Bestand haben und kein Berater würde sich an dieser Stelle einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Eine entsprechende Selbstbindung aller KMU-Berater lässt sich kurzfristig allerdings nicht herbeiführen. Also muss ich – als ein diese Situation nüchtern analysierender Berater – davon ausgehen, dass meine Wettbewerber aufgrund der Befürchtung, ansonsten Wettbewerbsnachteile zu erleiden, sich ihrerseits diesen potenziellen Vorteil nicht entgehen lassen werden. Wenn ich nun meinerseits keinen Wettbewerbsnachteil erleiden will, zwingt mich dieses Dilemma dazu, in gleicher Weise zu handeln.

Auf der Grundlage dieser rationalen Überlegungen in einer solchen Dilemmasituation nehmen folglich alle Berater – jedenfalls vom Grundsatz der hier rekonstruierten Situationslogik her – die Möglichkeit der ‚Dopplung' von geförderten Beratungen wahr. Soweit dies alle tun, stellt sich dadurch aber niemand besser, denn das gesamte Auftragsvolumen wird dadurch nicht größer und die einzelnen punktuellen Vorteile gleichen sich zwischen den Beratern auf Dauer wieder aus. Allerdings wird, soweit der Fördergeber sich nicht in der Lage sieht, mit zusätzlichen Ressourcen seine vernünftige und für KMU flexible Regel durchzusetzen, diese nach einiger Zeit wegen des – im hier rekonstruierten Modell allgemeinen, in der Realität eher kontinuierlich zunehmenden – Missbrauchs abgeschafft werden. Im Ergebnis führt in einer solchen Dilemmasituation das intentionale Handeln der Beteiligten nach einer rationalen Analyse der Handlungsbedingungen zu einer nicht intendierten Folge, die die Interaktionsökonomik als „soziale Falle" bezeichnet (vgl. Homann/Suchanek 2005: 34).

2. Nutzen und Grenzen des Wettbewerbs von Beratungsförderprogrammen

Förderprogramme zur Beratung von KMU unterschiedlicher Fachministerien des Bundes und der Länder ergänzen sich idealerweise in Hinblick auf spezifische Förderziele und die jeweils verfügbaren finanziellen Mittel. Und selbstverständlich liegt es im berechtigten Interesse föderativ verbundener Länder, jeweils eigene förderpolitische Akzente zu setzen.

Dementsprechend ist beispielsweise eine Konstellation, bei der ein KMU die Wahl hat zwischen einem Beratungsförderprogramm, das eine unkomplizierte Subventionierung einer typischen Beratung rund um Themen wie Ertragsschwäche, Liquiditätssicherung, Marktauftritt, Effizienz der Abläufe und Einsatz neuer Technologien ermöglicht, und einem weiteren Beratungsförderprogramm, das bei solchen Themen die Partizipation der Mitarbeiter sowie ggf. ihrer Vertretung zur Bedingung macht und dafür natürlich bessere Förderkonditionen bietet, als eine fruchtbare Programmkonkurrenz auf der Basis unterschiedlicher Modelle und Bewertungen wirtschaftlicher Kooperation und Partizipation zu betrachten.

Allerdings liegen, wie vielleicht bei den Ausführungen zur Konsistenz der Anreizsystematik schon deutlich wurde, auch hier die Probleme im Detail. Eine partizipativ angelegte Beratung hat, so jedenfalls die hier vertretene Überzeugung, grundsätzlich eine höhere Effektivität, schlägt sich damit auf Dauer unter sonst gleichen Bedingungen in einer höheren Rentabilität nieder. Jedoch erfordert ein solcher Beratungsansatz kurzfristig einen höheren Zeitaufwand für Gespräche, Koordination, Klärung und Vermittlung von Interessen etc., benötigt also eine höhere Zahl an Beratungstagewerken

und kostet somit erst einmal mehr als eine nicht partizipative Beratung. Folglich wird ein Programm, das eine partizipativ angelegte Beratung fördert, mehr Beratungstagewerke zur Verfügung stellen und auch eine etwas bessere Förderquote bieten, da sich die finanzielle Gesamtbelastung des KMU durch die größere Anzahl erforderlicher Beratungstage grundsätzlich erhöhen wird.

Im Rahmen eines solchen Förderprogramms sollten die partizipativen Mindestanforderungen an die Beratung definiert und durchgesetzt werden. Gelingt dies nicht, verblieben als Anreize nur die besseren Förderkonditionen, die dann als isolierte Fehlanreize eine Sogwirkung auch auf nicht partizipativ konzipierte Beratungsvorhaben entfalten würden. Faktisch läge dann eine Programmkonkurrenz vor, die sich nur an Konditionen orientieren und zu nicht gewollten Wettbewerbseffekten führen würde und im Übrigen gesamtwirtschaftlich tendenziell suboptimal wäre.

Eine andere Form von Programmkonkurrenz ist dem gegenüber immer sinnvoll: der Wettbewerb um möglichst geringe ‚bürokratische' Zugangshürden für KMU. Damit ist allerdings nicht der notwendige Regeldurchsetzungsaufwand gemeint, der von interessierter Seite gern als ‚Überbürokratisierung' beklagt wird. Stattdessen ist hier der Blick insbesondere auf die Suchkosten sowie den Antrags- und Abrechnungsaufwand zu richten, den ein KMU betreiben muss, um in den Genuss einer geförderten Beratung zu kommen. Darüber wird hier noch ausführlicher zu sprechen sein.

Wie immer in einer Marktwirtschaft sind einige wirtschaftliche Ziele besser durch Wettbewerb zu erreichen, andere dagegen eher durch Zusammenarbeit. „Ordnungspolitische" Präferenzen sind dabei stets auch abhängig von den einzel- und gesamtwirtschaftlichen Interessen der Akteure. Im Übrigen sind nahezu alle Details zum Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation in einer Marktwirtschaft wissenschaftlich hoch umstritten.

Es erscheint jedenfalls lohnenswert, nach Möglichkeiten zu einer besseren Verknüpfung von KMU-Beratungsförderprogrammen zu suchen und damit verstärkt fachübergreifende „integrierte Beratungsansätze" zu entwickeln. Natürlich müssen dabei die Förderziele und -gegenstände in einem engen sachlichen Zusammenhang stehen und die spezifische Anreizsystematik angepasst werden. Beispielsweise könnten Anreize geschaffen werden, um in KMU die Nutzung von Innovationsförderprogrammen oder auch von subventionierten investiven Finanzierungen stärker mit geförderten Beratungsansätzen zu verknüpfen, die einer partizipativen Personal- und Organisationsentwicklung einen hohen Stellenwert beimessen.

3. Die Entwicklung von Innovationsstrategien in KMU gezielter fördern

Im Rahmen des Projekts KMU-INNOSTRAT setzen sich die Projektpartner mit der Frage auseinander, wie die Entwicklung und die Umsetzung von Innovationsstrategien in KMU mithilfe breitenwirksamer Interventionssysteme unterstützt werden können. Erfolgreiche Beratungsansätze zur Nutzung von Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements sollen systematisch vor allem auch in Teile der KMU-Landschaft mit einer eher gering ausgeprägten Beratungs- und Strategieaffinität transferiert und auf diese Weise eine breite Diffusion von positiven Erfahrungen unterstützt werden.

Aber: Lassen sich Innovationsstrategien überhaupt sinnvoll entwickeln? Schließlich sind Innovationen definitionsgemäß immer auch neu. Und Neues lässt sich, soweit überhaupt, nun einmal nicht so konkret voraussehen, dass darauf eine belastbare Unternehmensstrategie aufgebaut werden kann. „Die Chancen und die Kraft unternehmerischer Ideen in der Marktwirtschaft resultieren aus grundsätzlich unbekannten Entwicklungen und offenen Prozessen. (...) **Opportunistisches** Verhalten – in anderen Situationen die Ursache von Konflikten – ist der Grund für Innovation und im Wirtschaftsleben der treibende Motor (...)" (Schnebel/Bienert 2005: 137; Hervorhebung d. d. V.). Geht es also für Unternehmen im Allgemeinen und für KMU in besonderer Weise eher darum, Gelegenheiten beim Schopf zu ergreifen und sich neuen Entwicklungen rasch anzupassen, als selbst unternehmensspezifische Innovationsstrategien zu entwickeln?

Ob die Entwicklung sog. Basisinnovationen, die die Grundlagen wirtschaftlichen Handelns radikal verändern, im Rahmen von Strategien erfolgreich planbar ist, ist umstritten. Wenn überhaupt, so scheint dies vorstellbar im Rahmen von Konzernstrukturen mit erheblichen FuE-Budgets – z. B. in der Pharma- und Chemieindustrie oder der Verkehrstechnik. Jedoch lässt sich auch hier beobachten, dass Innovationen einschließlich der Unternehmen, die sie entwi-

ckelt haben, systematisch zugekauft werden. Zumindest scheinen solche Innovationsstrategien die gewünschten Basisinnovationen nicht in einem geschlossenen Konzernsystem erzwingen zu können. Sie benötigen, trotz der erheblichen Skaleneffekte, die ja auch in Hinblick auf ungeplante Zufallsfunde wirksam sind und die sich Konzerne solcher Branchen ohnehin zunutze machen können, eine strategische Offenheit, um bisher unbekannte Neuerungen, die außerhalb der eigenen, unmittelbaren Ressourcen entwickelt wurden, integrieren zu können.

Für KMU, die Skaleneffekte in solchen Größenordnungen nicht in ihre Strategien einbeziehen können, geht es in Hinblick auf derartige Basisinnovationen daher in erster Linie um Offenheit für neue Ideen, unabhängig davon, ob diese nun selbst zu Innovationen entwickelt werden können oder ob sich die Unternehmensstrategien flexibel und „opportunistisch" (s. o.) an neue Entwicklungen in den aktuellen und potenziellen Märkten des Unternehmens anpassen. Diese Offenheit ermöglicht es auch, bewährte Routinen infragezustellen und mit verfügbaren Alternativen zu vergleichen. Im Ergebnis kann dies natürlich auch zur Beibehaltung des Bewährten führen, wenn Alternativen sich nicht als grundsätzlich effektiver bzw. effizienter darstellen. Auch dies kann ein schlüssiges Ergebnis der Verfolgung einer Innovationsstrategie sein (vgl. dazu aus der Perspektive sozio-kultureller Evolution von Innovationen Braun-Thürmann/John 2010: 63 ff.).

3.1 Warum steht hier die Förderung betrieblicher Prozessinnovationen im Vordergrund?

Die vorangehenden Ausführungen legen nahe, dass es bei der Förderung der Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien in KMU nur im Ausnahmefall um radikale Produktinnovationen gehen kann. Im Vordergrund stehen in KMU zum einen eher inkrementelle Veränderungen an Produkten und Dienstleistungen, zum anderen v. a. aber Veränderungen in den Abläufen von Planung, Marktauftritt, Produktion, Controlling etc. Dabei steht jede Art inkrementeller Veränderung an Produkten und Dienstleistungen in einer starken Abhängigkeit von solchen Prozessinnovationen. Innovative Prozesse in der Unternehmensführung bedürfen darüber hinaus so gut wie immer einer entsprechenden kulturellen und sozialen Basis im Unternehmen, stehen damit in einem engen Zusammenhang mit denjenigen Veränderungen, die man unter dem Begriff „Soziale Innovation" zusammenfassen kann (vgl. dazu Howaldt/Schwarz 2010: 87 ff., darüber hinaus insg. die von Howaldt/Jacobsen 2010 herausgegebene Aufsatzsammlung).

In vielen Fällen geht es für KMU auch gar nicht um Innovationen im strengen Sinne, sondern vor allem darum, mit dem technischen und sozialen Wandel Schritt zu halten. Denn selbstverständlich ist nicht jede Neuerung, nicht jeder technische oder soziale Wandel im Unternehmen sogleich eine Innovation – jedenfalls nicht aus der Perspektive des Marktes. Solche Neuerungen können sich aus der Perspektive eines Unternehmens trotzdem als innovativ darstellen, jedenfalls soweit sie als Handlungsalternativen bisher nicht zur Verfügung standen, es sich also nicht um Maßnahmen handelt, die in der Vergangenheit als unpraktikabel oder zu kostspielig verworfen wurden (vgl. zum sog. Inkrementalismus aus entscheidungstheoretischer Sicht Schimank 2005). Allerdings können – auch dies sollte berücksichtigt werden – äußerst unscheinbare Veränderungen ein hohes Innovationspotenzial beinhalten (vgl. Aderhold 2010).

Die forschungsseitigen Versuche einer genaueren Bestimmung der Wirkungszusammenhänge von Innovationen und Innovationsstrategien in KMU bleiben damit unübersichtlich. Der Verfasser dieses Beitrages fühlt sich auch nicht berufen, den vielen Versuchen, den Begriff der Innovation zu definieren oder zumindest hilfsweise näher bestimmen, einen eigenen hinzuzufügen (eine Übersicht geben u. a.: Cywinski 2010: 12 ff., Hauschildt/Salomo 2011: 3 ff., Rammert 2010: 21 ff.). Für die Zwecke des Projekts KMU-INNOSTRAT halten wir jedenfalls die von Kirner e. a. vorgelegte Definition für praktikabel:

„Innovation nach einem ganzheitlichen Verständnis ist die Realisierung einer für das Unternehmen neuen Idee in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen, Herstellverfahren und Organisationsformen oder eine Kombination daraus, die darauf abzielt, Marktvorteile zu verschaffen und damit den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu steigern." (Kirner e. a. 2006: 17, siehe dazu auch Keuken/Sassenbach 2010: 391.)

Diese Definition fokussiert den Neuigkeitsaspekt einer Innovation auf das jeweilige Unternehmen selbst, bezieht dabei die Prozesse wie auch deren interne Rahmenbedingungen ein und verknüpft die Intention der Akteure mit einem wirtschaftlichen Vorteil. Sie ist deshalb insbesondere für Innovationsstrategien in KMU gut handhabbar.

Betriebliche Prozessinnovationen stehen hier in Hinblick auf KMU-Beratungsförderprogramme im Vordergrund, weil für die Masse der KMU die Prozessinnovation ein realistischer Ansatzpunkt ist, um systematisch in die eigene Innovationsfähigkeit zu investieren, hierfür – v. a. auch zeitliche – Ressourcen aufzuwenden und damit die Schaffung, Aufrechterhaltung und Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit als eine strategische Aufgabe zu begreifen. Auch wenn man die beharrliche Verbesserung des Kundennutzens am Produkt bzw. an einer Dienstleistung für den entscheidenden Ausgangspunkt jeder Entwicklung unternehmerischer Innovationsfähigkeit hält, wird man kaum bestreiten können, dass auch aus dieser Perspektive die erfolgreiche Veränderung interner Prozesse und Strukturen eine notwendige Erfolgsbedingung ist; man denke hier nur an die Aufgabe der Qualitätssicherung.

Maßgeblich für den Erfolg betrieblicher Prozessinnovationen ist der Nutzen aufseiten der Akteure – Unternehmer, Beschäftigte und Kunden, um nur einige der wichtigsten Stakeholder zu nennen. Ein Nutzen, der in der Regel dauerhaft nicht auf Kosten der jeweils anderen beteiligten Akteure zu haben ist, sondern einer Kooperation zum gegenseitigen Vorteil bedarf. Dabei ist es von eher akademischem Interesse, ob es sich bei einer solchen Prozessinnovation nun aus Sicht der Branche um eine ‚echte' Innovation handelt oder eher um eine unternehmensbezogene Neuerung, die den notwendigen technischen, ökonomischen oder sozialen Wandel unter dem Druck des Wettbewerbs nachholt.

Der Blick auf die Prozessinnovation ist m. E. daher in besonderer Weise geeignet, ein kleines oder mittleres Unternehmen strategisch auf seine Innovationsfähigkeit auszurichten. Unternehmer, Führungskräfte, aber auch technisch-gewerblich oder kaufmännisch tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich systematisch mit Prozessinnovationen auseinandersetzen, entwickeln auch einen Blick für die Möglichkeiten inkrementeller Innovationen im Produkt- und Dienstleistungsbereich und würden ggf. auch mit großem Interesse die Chancen für die Entwicklung einer Basisinnovation ausloten.

Die Entwicklung und Umsetzung von Basisinnovationen dagegen zum strategischen Förderziel von KMU zu erklären, ein solcher Ansatz stünde stark in der Gefahr, Engagement nicht herauszufordern, sondern zu blockieren. (Hier mögen Forschungs- und Entwicklungsdienstleister sowie hochinnovative Unternehmen bestimmter Branchen eine Ausnahme sein. Aber auch hier – so jedenfalls meine Vermutung – ist eine große Zahl von Basisinnovationen doch eher ein ‚Abfallprodukt' inkrementeller Bemühungen, dessen Potenzial rechtzeitig erkannt wurde.) Basisinnovationen zum Ziel einer das ganze Unternehmen umfassenden Innovationsstrategie zu erklären, würde bei der Masse der KMU in der Gefahr stehen, nicht ernst genommen zu werden. Eine solche Strategie konnotiert die Ausnahmesituation, das Spezialistentum, die geringe Wahrscheinlichkeit des Erfolgs. Sie ist deshalb für die Masse der KMU kaum geeignet, die erforderlichen Energien aller Akteure zu mobilisieren.

Cum grano salis lässt sich vermutlich auch sagen: Die Offenheit für Neuerungen, die Einbindung der wichtigsten Stakeholder in ein Bemühen um inkrementelle Verbesserung an Produkten und Dienstleistung, Prozessen und Strukturen und nicht zuletzt eine produktive Fehlermanagementkultur, all dies wäre, systematisch verfolgt, für viele kleine Unternehmen die entscheidende Innovation für ihre Zukunft im Wettbewerb – ein Wandel der Unternehmenskultur und damit eine Prozessinnovation auf einer Metaebene spezifischer unternehmerischer Innovations- und Wettbewerbsstrategien.

3.2 Und was heißt das nun alles für KMU-Beratungsförderprogramme?

Es ist eine Überlegung wert, auch für nicht innovationsspezifische Beratungsprogramme zu prüfen, wie weit die Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien mit der hier dargelegten Fokussierung auf Prozessinnovationen ein prägender Parameter sein könnte.

Die Befürchtung, dass eine solche Ausrichtung der Beratungsförderung die Masse der kleinen und mittleren Unternehmen überfordern könnte, wäre nur dann berechtigt, wenn man bei der Förderung von KMU-Innovationsstrategien die Entwicklung und Umsetzung von weitreichenden Basisinnovationen in den Mittelpunkt stellen würde. Ich hoffe, gezeigt zu haben, dass dies weder nötig noch sinnvoll ist. Es reicht m. E. vollständig aus, die Konzentration von KMU gezielt und auf Dauer auf Prozessinnovationen in einem weiten Sinne zu lenken, auf Prozessinnovationen, die sowohl wirtschaftliche Effizienz als auch Kundennutzen, gute Arbeitsbedingungen und die Interessen der übrigen Stakeholder umfassen.

Natürlich ist es eine stark verkürzte und vielleicht auch etwas vermessene Aussage, hier im Rahmen von Beratungsförderung davon zu sprechen, die „Konzentration“ von KMU auf bestimmte Ziele hin „lenken“ zu wollen. Denn selbstverständlich lenkt hier in einem unmittelbaren Sinn stets die Unternehmensführung, wobei allerdings – mittelbar – auch alle Stakeholder ihren spezifischen Einfluss entfalten, sei es durch eigene Handlungen oder durch die vorausschauende Berücksichtigung ihrer potenziellen Handlungen durch die Unternehmensführung. Der Fördergeber setzt mit seinem Beratungsprogramm hier also bestenfalls geeignete, berücksichtigungsfähige Anreize. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Anlass einer typischen Beratung von KMU ist in aller Regel nicht die Behebung eines Defizits bei der strategischen Innovationskompetenz. Eher stehen hier Umsatz-, Ertrags- und Finanzierungsschwächen im Vordergrund. Wenn eine Beratung, die solche Probleme lösen hilft, aber nicht Flickwerk sein soll – nach dem Muster: mehr Werbung für den Umsatz, weniger Personalkosten für die Ertragskraft und zusätzliche Sicherheiten für die Liquidität –, dann muss neben vielem anderen auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt werden. Ein Ergebnis könnte dabei u. a. sein, eine unternehmensspezifische Innovationsstrategie in einem konkreten Handlungsplan festzuhalten und ihre Umsetzung zu einem kontinuierlichen Thema im Rahmen der Unternehmensführung und -entwicklung zu machen.

Wie könnten konkrete Anreize im Rahmen eines Beratungsprogramms aussehen? Es spricht einiges dafür, Beratungsaufgaben wie „Erwerb strategischer Innovationskompetenz“ bzw. „Entwicklung einer unternehmensspezifischen Innovationsstrategie“ in einer der Unternehmensgröße, der Marktpositionierung etc. angemessenen Form und in einem passenden Verhältnis zur Gesamtdauer der Beratung im ‚Pflichtenheft‘ einer KMU-Beratung zu verankern. Vermutlich würde dadurch der Gestaltungswille des öffentlichen Fördergebers in vielen Fällen in ein Spannungsverhältnis zu begrenzten Beratungszielen von Unternehmensführungen treten. Hier müsste die Höhe der Subvention einen angemessenen Anreiz bieten, zusätzliche, unternehmensseitig nicht unmittelbar intendierte Beratungsthemen zu bearbeiten.

Entscheidend bleibt jedoch die inhaltliche Ebene: Beraterseitig muss die Unternehmensführung vom Sinn einer umfassenden Beratung, die nicht nur Symptome behandelt, sondern die Probleme bei der Wurzel fasst, überzeugt werden. Der maximale Umfang an förderfähigen Tagewerken sollte zu einem derart umfassenden Beratungsansatz nicht im Widerspruch stehen. Ein geringer ausgeprägter Gestaltungswille des Fördergebers könnte einen solchen „Beratungsbaustein Innovationsstrategie“ fakultativ machen: Wird dieser Baustein bearbeitet, steht eine gewisse Anzahl von geförderten Beratungstagewerken zusätzlich zur Verfügung.

Selbstredend gilt, dass die gesamte Anreizsystematik des betreffenden Beratungsprogramms die Umsetzung der förderpolitischen Ziele sicherstellen muss. Ansonsten droht ein Unterlaufen der Förderziele bei Mitnahme der höchstmöglichen Subvention, ein – wie oben bereits ausführlich dargelegt – rationales Verhalten der beteiligten Akteure unter den Anreizbedingungen von Märkten.

4. Ganzheitliche Innovationsstrategien fördern

Seit Schumpeters 1928 erschienenen „Beiträge(n) zur Sozialökonomik“ kann man von „mindestens fünf Möglichkeiten der Innovation“ sprechen: „Produkte, Prozesse, neue Märkte, Energie/Finanzquellen und Schaffung neuer sozialer Institutionen“ (Aderhold 2010: 112). Selbstverständlich kann in einem Bereich dieser Möglichkeiten eine Innovation realisiert werden, ohne dass in den anderen Bereichen Innovationen im Gleichschritt stattfinden. Aber auf längere Sicht und damit in strategischer Hinsicht dürften die verschiedenen Möglichkeiten zu innovieren in einem mehr oder minder eng gekoppelten Zusammenhang stehen. Über Zusammenhänge zwischen Prozessinnovationen und Produktinnovationen wurden hier schon einige Anmerkungen gemacht. Unter dem Stichwort „ganzheitliche Innovationsstrategien“ geht es nun um den engen Zusammenhang zwischen Schumpeters „Schaffung neuer sozialer Institutionen“ und der strategischen Innovationsfähigkeit von KMU.

Aderhold gibt unter dem schönen Titel „Probleme mit der Unscheinbarkeit sozialer Innovationen“ u. a. auch Hinweise darauf, dass es für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien entscheidend ist, „Innovationsbereitschaft herzustellen“ und ein „Alternativ-Bewusstsein“ zu

erzeugen, „das stetig und ständig präsent bleiben muss" (Aderhold 2010: 117). Eine solche Innovationsbereitschaft mit stetig präsentem Bewusstsein für konkrete Gestaltungsalternativen des Unternehmens bedarf einer Grundlage in der Unternehmenskultur. Mit anderen Worten: Für diese Innovationsbereitschaft müssen Voraussetzungen auf der persönlichen und der organisatorischen Ebene vorhanden sein oder geschaffen werden, die als Humankapital, als soziales Kapital des Unternehmens bezeichnet werden können.

Soweit hierfür Veränderungen erforderlich sind, handelt es sich um sozialen Wandel in Unternehmen, Neuerungen in Arbeitsprozessen und Kooperationsstrukturen, die – jedenfalls aus der Sicht des Unternehmens – in vielen Fällen als soziale Innovationen bezeichnet werden können. Dass zur Sicherstellung einer langfristig wirksamen Innovationsbereitschaft in den meisten Unternehmen – nicht nur in KMU – ein erheblicher sozialer Wandel mit vielfältigen sozialen Innovationen erforderlich ist, kann im Kontext von Beratungsförderprogrammen getrost unterstellt werden.

Selbst wenn die Beschäftigten systematisch in Innovationsprozesse einbezogen werden, kann das nur als ein erster Schritt gewertet werden. Ob dieser dann langfristig in Richtung auf eine ganzheitliche Innovationsstrategie wirksam werden kann, hängt auch davon ab, ob dabei die Interessen der Beteiligten ausreichend berücksichtigt werden. Drohen beispielsweise Prozessinnovationen zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu führen, kann nicht von einer Mitwirkung der Betroffenen ausgegangen werden. Kurz stellt in diesem Zusammenhang beispielsweise fest: „Die Produktionsbeschäftigten sind im Gefolge neuer Organisationskonzepte (...) im betrieblichen Alltag gefordert, (...) am betrieblichen Innovationsprozess mitzuwirken." Trotzdem drohe vielfach „eine Retaylorisierung der Arbeit" (Kurz 2011: 13).

Die sozialwissenschaftliche Innovationsforschung betont allenthalben den hohen Stellenwert sozialer Innovationen, ihre „hohe wirtschaftliche Relevanz" (Howaldt 2010: 78) für wirksame Innovationsstrategien (vgl. insg. Howaldt/Jacobsen 2010). Nicht nur hier finden sich gute Gründe, die hochgradige Produkt- bzw. Technikzentrierung so mancher Innovations- oder Technologie-Förderprogramme infrage zustellen. Gerade Beratungsprogramme, die sich der Förderung von Innovationen in KMU verschrieben haben, sollten das Schumpetersche Innovationsquintett berücksichtigen. In Hinblick auf die Schaffung neuer sozialer Institutionen, mit anderen Worten: die Schaffung der sozialen bzw. kulturellen Bedingungen für Innovationsstrategien in Unternehmen, besteht m. E. ein erheblicher (Nachhol-)Bedarf.

Es spricht also vieles dafür, bei der Weiterentwicklung von Innovations- bzw. Technologie-Förderprogrammen zu berücksichtigen, dass technologisch anspruchsvolle Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und auch weitreichende Prozessinnovationen besser zu entwickeln bzw. umzusetzen sind, wenn von vornherein die eng damit zusammenhängenden Fragestellungen und Rahmenbedingungen aus den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung einbezogen werden. Entsprechende, förderfähige Beratungsbausteine sollten entwickelt und in die Förderprogramme integriert, vorhandene Ansätze in dieser Hinsicht optimiert werden.

Trotz des engen Zusammenhangs zwischen der Entwicklung technischer und sozialer Innovationen bleibt es fraglich, ob KMU-Unternehmer bzw. -Geschäftsführungen, die häufig ja schon mehr oder minder explizite Vorbehalte gegen kaufmännisch oder technologisch orientierte Beratungsleistungen hegen, ausreichend für die hier skizzierten, darüber noch hinausgehenden Fragestellungen sensibilisiert werden können, um hier einen entsprechenden, stets auch erst einmal knappe Ressourcen verzehrenden Handlungsbedarf zu erkennen – ein Punkt, an dem, neben den notwendigen Anreizen, die Überzeugungskraft öffentlicher Multiplikatoren im Bereich der Innovationsförderung sowie von Unternehmensberaterinnen und -beratern in besonderer Weise gefordert ist.

5. Fehlanreize in der Programmsteuerung können zu ungewollten Diskriminierungseffekten in einzelnen Marktsegmenten führen

Selbstverständlich benötigen Beratungsförderprogramme detaillierte Vorschriften, die u. a. festlegen, welche Unternehmen und welche Beratungsleistungen überhaupt förderfähig sind. Darüber hinaus, dies wurde schon ausgeführt, haben EU, Bund und Länder im Rahmen ihrer Förderpolitik die Aufgabe, positiv bewertete Entwicklungen voranzutrei-

ben und andere, zu politisch nicht hinnehmbaren negativen externen Effekten führende Handlungsoptionen im Wettbewerb zu bremsen. Auch die Umsetzung dieser Aufgabe benötigt ausdifferenzierte Fördervorschriften. Auf die Notwendigkeit ihrer Durchsetzung im realen Beratungsgeschehen wurde hier schon mehrfach hingewiesen. Und was dabei nicht konkret festgelegt ist, kann auch nicht wirksam überprüft werden. Wer schon bei solch grundlegenden Wirkungszusammenhängen von Überbürokratisierung spricht, verkennt die Aufgaben öffentlicher Förderprogramme. Aber der Teufel steckt eben wie so oft im Detail.

5.1 Beispiel: Altersbeschränkung

So manch ein ambitioniertes Beratungsprogramm – sei es zur Entwicklung von Unternehmenspotenzialen, zu notwendigen Umstrukturierungen oder zum Unternehmensverkauf – schließt beispielsweise junge Unternehmen, die bis zu fünf Jahre alt sind, von einer Förderung aus.

Natürlich gibt es hierfür sachliche Gründe. So sollen z. B. Förderschwerpunkte gesetzt werden, weil Haushaltsmittel jeweils nur begrenzt zur Verfügung stehen. Und Programmen, die nur zu einem Teil des Jahres nutzbar sind, weil der ‚Fördertopf leer' ist, fehlt die notwendige Verlässlichkeit. Dies führt, wie schon gezeigt, zu Fehlanreizen in Hinblick auf den optimalen Beratungszeitpunkt und -umfang. Ein weiterer Grund für eine solche Beschränkung der förderfähigen Unternehmenszielgruppe liegt häufig in der notwendigen Abgrenzung zu anderen Förderprogrammen. Wenn der Bund z. B. ein Beratungsprogramm für junge Unternehmen bis zu fünf Jahren auflegt, setzen Programme der Länder eben erst ab dem sechsten Jahr an. Dies ist in der Regel auch sinnvoll, um eine Programmkonkurrenz zu vermeiden, in deren Rahmen sich Unternehmen häufig an den jeweils besseren Konditionen orientieren. Auch darüber wurde hier schon einiges gesagt.

Indessen sollten in der Struktur der Anreizsystematik eines Förderprogramms nachgeordnete Steuerungsziele nicht die übergeordneten Förderziele konterkarieren. Gerade dies ist bei unserem Beispiel zu befürchten. Denn unstreitig gibt es unter den KMU bis zu einem Alter von fünf Jahren einen großen Anteil von Unternehmen mit hohem Innovationspotenzial. Vielleicht ist dieser Anteil sogar in keiner Altersgruppe von Unternehmen größer. Sicher haben aber gerade junge innovative Unternehmen einen besonderen Unterstützungsbedarf bei der Entwicklung ihres Potenzials. Denn häufig mangelt es hier an unternehmerischer Erfahrung und Marktübersicht, fehlen Kenntnisse und Fertigkeiten im kaufmännischen Bereich, bei der Personalführung und dem Aufbau einer effizienten Unternehmensstruktur. Und vor allem erfolgreiche innovative Jungunternehmen mit neuen Produkten und Dienstleistungen wachsen besonders schnell, haben dadurch Umstrukturierungs- und hierbei mangels Erfahrung eben auch Unterstützungsbedarf. Auch Fragen des Unternehmensverkaufs oder der -nachfolge stehen bei jungen Unternehmen im Hochtechnologiebereich häufig auf der Agenda, sei es weil die Unternehmensgründer als Forscher und Entwickler die langfristige Führung eines größeren Unternehmens nicht präferieren oder weil die Probleme der Finanzierung von Entwicklungskosten oder des Unternehmenswachstums eine andere Lösung nicht zulassen.

Ich hoffe, mit diesen Beispielen deutlich gemacht zu haben, dass sich die Altersbeschränkungen für förderfähige Unternehmen an den maßgeblichen wirtschaftspolitischen Beratungszielen orientieren sollten. Gerade innovative, junge und damit in vielen Fragen unerfahrene KMU sollten nicht aus den leicht zugänglichen Standardförderprogrammen herausfallen.

Eine solche Forderung lässt sich natürlich leicht aufstellen. Sie auch umzusetzen, macht das öffentliche ‚Fördergeschäft' nicht gerade einfacher. Denn es wäre unrealistisch, einfach davon auszugehen, dass für sachlich gerechtfertigte Förderziele auch stets mehr Mittel zur Verfügung stehen. Soll also eine einfache Altersabgrenzung der förderfähigen KMU entfallen, sind detailliertere Abgrenzungen der förderfähigen Zielgruppen oder Beratungsleistungen erforderlich, um mit dem gleichen Fördervolumen volkswirtschaftlich effektiver zu fördern. Dies ist fördertechnische Detailarbeit, die hier nicht geleistet werden kann – und vielleicht auch unvermeidlich ein wenig Versuch und Irrtum bleibt.

5.2 Ein weiteres Beispiel: Fokussierung des förderfähigen Beratungsaufwands

Mit einem weiteren Beispiel soll deutlich gemacht werden, wie spezifische Förderbedingungen zu ungewollten Ergebnissen führen können – sei es zu einer Diskriminierung bestimmter Beratungszielgruppen, sei es zu Verabredungen der Akteure, die das im Beratungsbereich notwendige Vertrauen langfristig untergraben.

Stellen wir uns dafür ein Beratungsförderprogramm vor, das aus Gründen der förderpolitisch präferierten ‚Beratungsphilosophie' und den damit verbundenen Vorstellungen über die Effektivität von durch Unternehmensberater abgerechneten Zeiten ausschließlich die direkt im zu beratenden Unternehmen durchgeführten Beratungsleistungen fördert. Auch Fahrt-, Vor- und Nachbereitungszeiten sollen dabei nicht förderfähig sein. Die Beratungsform soll mit dieser Regelung weitgehend auf Face-to-Face-Beratungen mit der Unternehmensleitung und den Beschäftigten konzentriert werden. Insbesondere die kooperative Erarbeitung, z. B. von Innovationsstrategien und entsprechenden Umsetzungsplänen, soll hierdurch stärker ins Zentrum der Beratung gerückt werden – ein in Hinblick auf die Entwicklung von Potenzialen in KMU schlüssiges Förderziel, vor allem, wenn man berücksichtigt, dass es sowieso nicht möglich ist, alles finanziell zu fördern, was in der KMU-Beratung notwendig oder sinnvoll wäre.

Im Übrigen muss die inhaltlich und formal korrekte Durchführung der förderfähigen Beratungszeiten durch den Unternehmer bzw. die Geschäftsführung auch gegenüber dem Fördergeber schriftlich bestätigt werden.

Ein Widerspruch fällt hier direkt ins Auge: So wichtig z. B. ein gemeinsamer Workshop mit Unternehmensführung und Beschäftigten ist, seine Wirksamkeit hängt immer auch von einer guten Vorbereitung der Beraterseite ab. Solche Vorbereitungszeiten nicht zu fördern, ist also offensichtlich ein erster Fehlanreiz. Natürlich kann auch eine solche Vorbereitung durch die Einbeziehung eines unternehmensinternen Mitarbeiters ein Stück weit partizipativ und damit förderfähig gestaltet werden. Eine fördertechnisch nahegelegte ‚Permanentpartizipation' ist allerdings nicht immer sachgerecht und damit ebenfalls ein Fehlanreiz. Denn letztlich gehört zu einer guten Vorbereitung eine Phase, in der die Beraterin oder der Berater sorgfältig Unterlagen studiert und einfach den eigenen Kopf anstrengt.

Eine Zwischenbemerkung zur sog. Ganzheitlichkeit der Entwicklung von Unternehmenspotenzialen durch Unternehmensberatung: An einer solchen Ganzheitlichkeit mangelt es zweifellos, wenn sich ein Beratungsauftrag beispielsweise auf Fragen der Finanzierung beschränkt. Das Gleiche gilt, wenn bei einer Beratung zur strategischen Marktpositionierung Mitarbeiter des Unternehmens nicht einbezogen werden. Aber es gibt auch eine andere, eher inverse Form fehlender Ganzheitlichkeit in der Beratung, beispielsweise dann, wenn zwar engagiert die Personal- und Organisationsentwicklung des Unternehmens vorangetrieben wird, eine konkrete Analyse der Rentabilität und Liquidität und damit des wirtschaftlichen Handlungsspielraums aber unterbleibt.

Auch solche Aufgaben müssen beraterseitig geleistet werden. Hinzu kommen häufig noch Marktrecherchen oder die Überprüfung von Kalkulationen, die Erarbeitung von Finanzierungskonzepten und die schriftliche Zusammenstellung von Beratungsergebnissen. Natürlich befragt jeder Berater dabei die Fachleute im Unternehmen oder die Steuerberatung. Das kann allerdings problemlos auch telefonisch erledigt werden. Und macht es wirklich Sinn, jede notwendige Rechercheaufgabe, Vorbereitung oder Konzepterstellung gemeinsam mit der Unternehmensführung oder einem Beschäftigten durchzuführen? Die Grenzen sind hier sicherlich fließend. Und weil das so ist, führen die Anreiz- und Nachweisbedingungen des hier konstruierten Beispiels dann in praxi dazu, dass sich die Entscheidung über die Förderfähigkeit einer in diesem Sinne ‚grenzwertigen' Beratungsleistung grundsätzlich an der Anwesenheit in den Räumen des Unternehmens orientiert. Die räumliche Anwesenheit ermöglicht dann eben eine sinnvolle Ad-hoc-Einbeziehung von Mitarbeitern auf Zuruf, die Abwesenheit nicht.

Damit werden die räumlichen Bedingungen eines Unternehmens zu einer wesentlichen Voraussetzung der Förderhöhe einer KMU-Beratung. Stellen wir zur Verdeutlichung dieser Behauptung einmal eine Vergleichsrechnung an.

Dazu nehmen wir an, dass zwei KMU jeweils einen Beratungsvertrag über zehn je achtstündige Beratungstage mit einem Gesamthonorar von je 10.000 Euro netto abschließen. Der Fördersatz beträgt 50 %, höchstens jedoch 500 Euro pro Beratungstag. Beide Unternehmen haben den Beratungsvertrag abgeschlossen, weil sie ihr Marktpotenzial entwickeln und dafür unter Einbeziehung von Mitarbeitern eine Innovationsstrategie erarbeiten und in ersten Schritten umsetzen wollen.

Bei einem der beiden Unternehmen handelt es sich um einen Medizintechniker, der eigene Entwicklungen vermarktet und zum Teil selbst produziert. Er hat 80 Mitarbeiter und ist in einer Gewerbeimmobilie mit großzügigen Räumlichkeiten tätig. Dem Berater wird ein gerade nicht genutztes

Büro zur Verfügung gestellt. Besprechungsräume sind ausreichend vorhanden. Der Berater wickelt den gesamten Beratungsauftrag in den Räumen des Unternehmens ab.

Bei unserem zweiten Unternehmen handelt es sich um einen kleinen Software-Entwickler mit 14 permanent anwesenden Mitarbeitern, der aus Kostengründen unter angespannten räumlichen und personellen Bedingungen arbeitet. Ein häufig genutzter Besprechungsraum ist zwar vorhanden, aber alle Büros sind mit mehreren Mitarbeitern besetzt. Unsere Beraterin hat immer wieder Probleme, einen Ort für ein ungestörtes Gespräch zu finden. Angesichts dieser Bedingungen bearbeitet sie alles, was aus sachlichen Gründen nicht unbedingt im Unternehmen gemacht werden muss, in den Räumen ihres Beratungsunternehmens. Nehmen wir an, es handelt sich hier um einen Umfang von drei Beratungstagen für Rechercheaufgaben und Konzepterstellung, die damit nicht förderfähig sind.

Vergleichen wir nun die den Richtlinien entsprechenden Förderungen, so finden wir, dass unser Medizintechnik-Unternehmen für zehn Beratungstage eine Förderung in Höhe von insgesamt 5.000 Euro erhält (50 % von 10.000 Euro netto), der Software-Entwickler dagegen nur 3.500 Euro (50 % von 7.000 Euro bei einer Rechnungshöhe von 10.000 Euro netto), da die drei Tage, die die Beraterin nicht in den Räumen des Unternehmens gearbeitet hat, nicht förderfähig sind – eine offensichtliche Benachteiligung des kleineren Unternehmens, das unter angespannten finanziellen und räumlichen Verhältnissen arbeitet.

Aber damit ist die Geschichte noch nicht zu Ende. Denn der Geschäftsführer unseres Software-Entwicklers, dem die grundsätzliche Förderfähigkeit von zehn Beratungstagen bekannt ist, will diese Benachteiligung nicht hinnehmen. Er schlägt vor, das Beratungsprotokoll zu überarbeiten und die darin vermerkten Tätigkeitsorte der Beraterin in das Unternehmen zu verlegen, um alle zehn Beratungstage förderfähig zu machen (und geht dabei von einem „Kavaliersdelikt“ aus, das rechtlich, wie er vermutet, allenfalls als eine Ordnungswidrigkeit zu bewerten sei). Unsere Beraterin lehnt (unter Hinweis auf den Tatbestand des in § 264 StGB geregelten Subventionsbetrugs) einen solchen Verstoß gegen die Förderrichtlinie ab. Um die weitere Zusammenarbeit mit ihrem Kunden nicht zu gefährden, rechnet sie für die umstrittenen drei Beratungstage nur den Eigenanteil des Unternehmens in Höhe von je 500 Euro ab. Die Benachteiligung wird damit allerdings nur von einem kleinen Unternehmen auf die Beraterin verlagert, die typischerweise kleine Unternehmen berät und sich einen solchen Umsatzverlust genauso wenig leisten kann, wie ihr Beratungskunde den Kostennachteil. Wie man es hier auch immer wendet, es bleibt ein volkswirtschaftlich nicht sinnvoller Diskriminierungseffekt gegenüber kleineren Marktteilnehmern mit beengten räumlichen Verhältnissen.

Aber machen wir uns nichts vor: Die präzise Einhaltung solcher Förderregularien stellt für die Mehrheit der Unternehmensberater eine Herausforderung dar, weil sie dadurch entweder selbst Nachteile einstecken oder ihren Kunden Nachteile zumuten müssen. An anderer Stelle in diesem Beitrag wurde ja schon ausgeführt, dass Berater, die Fördervorschriften auch im Detail einhalten, stets Gefahr laufen, ihre Kunden an solche Berater zu verlieren, die es mit den Vorschriften nicht so genau nehmen. Dies gilt jedenfalls dann, wenn solche Verstöße nicht verlässlich ‚abgeschreckt' werden können, wovon regelmäßig auszugehen ist. (Auch § 264 StGB ist hier nur ein „Papiertiger“, nicht weil der Strafrahmen zu niedrig ist, sondern, wie in vielen anderen Bereichen auch, der politische wie fiskalische „Aufwand“ für die Rechtsdurchsetzung zu hoch.) Beratungskunde und Berater sind sich also meistens schnell einig, dass ‚Förderbürokraten' sowieso keine realistischen Vorstellungen davon haben, wie es in einem kleinen Unternehmen zugeht und wie eine KMU-Beratung in der Praxis funktionieren kann.

Damit haben wir nun ein wirklich gravierendes Problem. Und dies wiegt m. E. erheblich schwerer als das Problem, das mit dieser speziellen Fördervorschrift gelöst werden sollte (nämlich dass manche Berater einige Aufgaben lieber im eigenen Büro erledigen, die man zwecks Potenzialentwicklung vielleicht doch besser unter Einbeziehung von Mitarbeitern beim Beratungskunden durchführen könnte). Denn Beratung lebt in vieler Hinsicht von Vertrauen.

Der Beratungskunde muss auf die Kompetenz und den Leistungswillen der Beraterin oder des Beraters vertrauen können. Dies ist umso schwieriger, je weniger das Beratungsunternehmen dem Kunden bekannt ist. Potenzielle Beratungskunden müssen also in vielen Fällen darauf vertrauen können, dass das gesamte Beraterumfeld eines Beratungsprogramms und seiner Anlaufstellen entsprechend ‚vorsortiert' ist. Der Fördergeber muss in einem

hohen Maße darauf vertrauen, dass dieses Beraterumfeld die spezifischen Förderziele des Beratungsprogramms ernst nimmt. Und dies alles sind nur einzelne Vertrauensbeziehungen in einem viel umfassenderen und differenzierteren Netzwerk von gegenseitigen Vertrauensverhältnissen. Dabei impliziert Vertrauen immer auch eine risikobehaftete Vorleistung. Darüber soll im weiteren Verlauf dieses Beitrags noch ausführlicher gesprochen werden.

An dieser Stelle ist festzuhalten: Trotz nachvollziehbarer Förderziele wirkt die zur Feinsteuerung des Programms eingesetzte Anreizsystematik vertrauensschädigend. Sie unterminiert damit tendenziell das Sozialkapital, das auch für das Funktionieren öffentlicher Beratungsförderprogramme unverzichtbar ist. Dort, wo arbeits- und wirtschaftspolitische Förderziele nicht auf der Basis von Vertrauensbeziehungen erreicht werden können, müssen Mittel zur Kontrolle und Sanktionierung eingesetzt werden. Selbstverständlich muss es solche Mittel in einem bestimmten Ausmaß ebenfalls geben. Bei allen Förderinstrumenten und Subventionen, die auf Breitenwirkung setzen, sollten Kontrolle und Sanktion allerdings als letzte Mittel für den Ausnahmefall eher im Hintergrund wirken.

Das Ziel, im Rahmen einer Unternehmensberatung zur Potenzialentwicklung auch möglichst viele analytische Aufgaben und konzeptionelle Arbeiten in enger Kooperation mit der Unternehmensführung und Beschäftigten durchzuführen und den Umfang der darüber hinausgehenden Nebenarbeiten klein zu halten, dieses Ziel muss also auf einem Weg erreicht werden, der den Aufbau der notwendigen Vertrauensbeziehungen zwischen den beteiligten Akteuren nicht konterkariert, besser: auf dem systematisch in Vertrauensbeziehungen investiert wird.

Auch hierzu werden später noch einige Anmerkungen folgen. Zunächst soll jedoch noch auf einige weitere Detailfragen des täglichen „Beratungsgeschäfts" eingegangen werden.

6. ‚Förderbürokratie' – Opportunitätskosten beachten, Transaktionskosten senken

Man muss wohl davon ausgehen, dass die Mehrzahl der KMU nur geringe oder keinerlei Erfahrungen mit der – teilweise nicht ganz unkomplizierten – Beantragung von Fördermitteln hat. Dies gilt umso mehr, je kleiner das Unternehmen ist. Aus diesem Grund sollten beim Aufbau der notwendigen Förderbürokratie systematisch die sog. Opportunitätskosten der potenziellen Beratungskunden beachtet werden. Diese gehen weit über direkte monetäre Belastungen hinaus und werden – so die hier vertretene These – deshalb häufig nicht ausreichend berücksichtigt.

Unter den Opportunitätskosten einer Handlung oder einer Entscheidung soll hier ganz allgemein der entgangene Nutzen der besten nicht gewählten Alternative verstanden werden (vgl. Gabler online). Entscheidet sich ein Unternehmer beispielsweise dafür, vor einer notwendigen Investition in ein neues Produktionsverfahren einen erfahrenen Unternehmensberater zu konsultieren, so ist die vielleicht aus zeitlichen Gründen beste nicht gewählte Alternative möglicherweise eine ohne (aufwandswirksame) Beratung durchgeführte Investitionsplanung auf der Basis eines Gesprächs mit einem befreundeten Unternehmer, der in solchen Fragen auf einige Erfahrungen zurückgreifen kann. Zur Erfassung des entgangenen Nutzens dieser nicht gewählten Lösung sind von der damit verbundenen Honorarersparnis u. a. die möglicherweise geringere Expertise des befreundeten Unternehmers und die damit verbundenen Risiken sowie der vermutlich erheblich höhere Zeitaufwand gegenüber der Beraterlösung abzuziehen. Natürlich kann hier z. B. die Bewertung des Zeitaufwands ganz unterschiedlich ausfallen, abhängig davon, ob diese Zeit produktiv im Unternehmen oder für eine interessante Freizeitgestaltung oder wie auch immer genutzt werden kann.

Bekanntermaßen ist die Verrechnung ganz unterschiedlicher Formen von Nutzen in der Ökonomik eine höchst umstrittene Angelegenheit. Aber es geht hier nicht um einen in irgendeiner Weise, geschweige denn in Euro und Cent objektivierbaren Maßstab. In einer solchen Entscheidungs- oder Bewertungssituation unter einem hohen Maß an Unsicherheit geht es vor allem um den subjektiven Eindruck des Unternehmers über den jeweiligen Nutzen seiner Handlungsalternativen. Und dabei wird in aller Regel vorher eine grobe Abschätzung vorgenommen und im Nachhinein bewertet, was die Entscheidung eingebracht hat.

Es versteht sich bei unserem Beispiel von selbst, dass die Opportunitätskosten und damit der entgangene Nutzen der besten nicht gewählten Alternative (hier: Gespräch mit befreundetem Unternehmer etc.) nicht höher sein sollten, als der Vorteil aus der Entscheidung für die Unternehmens-

beratung. Dies gilt vor der Entscheidung, aber selbstverständlich auch für eine Bewertung aufgrund der vorliegenden Erfahrungen nach Abschluss der Beratung, die dann wiederum Einfluss auf künftige Entscheidungen hat.

Für eine solche Bewertung ist allerdings nicht nur der Saldo aus der gesamten Beratung wichtig. Auch einzelne Teilschritte haben hier ihre Bedeutung. Ist zum Beispiel der formale Aufwand für Antragstellung und Abrechnung hoch und dabei für den Unternehmer sachlich nicht nachvollziehbar, heißt es schnell: „Mit dieser Zeit hätte ich Besseres anfangen können!" Auch wenn die Beratung insgesamt als erfolgreich und damit als eine richtige Entscheidung bewertet wird, haben die fördertechnischen „Treiber" unternehmerischer Opportunitätskosten – jedenfalls solange sie nicht überzeugend als unvermeidbar kommuniziert werden – häufig negative Folgen. Sie wirken sich zum einen auf die Bewertung von Fördergeber und Förderprogramm negativ aus. Sie sind zum anderen eine Schwelle, die vor jeder Entscheidung für eine Beratung erst einmal wieder überschritten werden muss – vor allem auch, weil „Änderungen in der Rate der Zeitdiskontierung (…) im Tauschverhältnis zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Gütern" stattfinden (Keynes 2009: 80), mit anderen Worten: weil zeitlich näher liegende Belastungen oder auch Vorteile tendenziell stärker bewertet werden als solche, die unter sonst gleichen Bedingungen zu einem späteren Zeitpunkt zu erwarten sind.

Damit sollte deutlich geworden sein, dass viele Details des Antrags-, Berichts- und Abrechnungsaufwands einen erheblichen Beitrag zur Anreizsystematik eines Förderprogramms leisten. Beratungsprogramme sollten grundsätzlich einen niedrigschwelligen Zugang zur einzelnen Beratung und damit zu den mit ihr verbundenen Zielen ermöglichen. Es sollte also gezielt nach Ansatzpunkten gesucht werden, die Transaktionskosten (vgl. zu diesem Begriff: Richter/Furobotn 2003: 55 ff., Williamson 1990: 21 ff.) zur Nutzung einer geförderten Unternehmensberatung zu verringern. Hier geht es insb. um die notwendigen Such-, Vertragsanbahnungs- und Kontrollkosten, mit anderen Worten: um die spezifischen Kosten, die einem KMU entstehen, wenn es auf dem Markt für öffentlich geförderte Unternehmensberatungen erfolgreich Verträge schließen und Dienstleistungen einkaufen will.

Sind solche Transaktionskosten hoch, lassen sich viele KMU leicht entmutigen. Führt beispielsweise ein nicht unerheblicher Suchaufwand im Unternehmensberatermarkt nicht zu einem Vertragsabschluss, wird, trotz ungelöster betrieblicher Probleme, häufig auf eine weitere Suche verzichtet. Dies hängt vermutlich mit einer verzerrten Wahrnehmung sog. versunkener Kosten zusammen. Denn unabhängig vom (vergeblichen und damit versunkenen) Aufwand für die Suchbewegungen ist das durch Beratung zu lösende Problem nach jedem Fehlversuch immer noch da und die „versunkenen" Kosten auf keinerlei Weise rückholbar – und auch die Schlussfolgerung von der eigenen begrenzten Suchbewegung auf die Nichtexistenz geeigneter Berater wäre bei den meisten Sachverhalten vermutlich doch sehr voreilig. Zu denken, man habe also jetzt schon so viel Zeit ‚versenkt', dass eine weitere Suche nicht mehr zu rechtfertigen sei, ist deshalb eine logisch verzerrte Rationalisierung eines zugegebenermaßen ärgerlichen Vorgangs.

Sinnvoll erscheint es hier, typische Reaktionsmuster von Unternehmern und Geschäftsführern, die stets unter Unsicherheit und meist unter Zeitdruck entscheiden und handeln müssen, auch in der Anreizsystematik von Beratungsprogrammen zu berücksichtigen.

Zwei Beispiele für solche Überlegungen zur Senkung von Transaktionskosten bei der Nutzung von KMU-Förderprogrammen lassen sich den Entscheidungen der Europäischen Kommission zur Umsetzung des im April 2010 vorgestellten, sog. Vereinfachungsplans entnehmen. Durch ihn soll die Teilnahme am EU-Forschungsrahmenprogramm „für die besten Wissenschaftler und innovativsten Unternehmen, vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, (…) attraktiver und einfacher" gemacht werden. So wird u. a. „eine größere Flexibilität bei der Berechnung der Personalkosten erlaubt, damit Empfänger von EU-Forschungsgeldern zur Beantragung der Erstattung durchschnittlicher Personalkosten ihre üblichen Buchhaltungssysteme verwenden können. Dadurch werden sie nicht mehr gezwungen sein, allein hierfür eine komplette parallele Buchhaltung einzurichten." Eine weitere Erleichterung: „KMU-Eigentümer, die ihr eigenes Gehalt in ihrer Buchhaltung nicht ausweisen, können nun für ihren Beitrag zur Arbeit der Forschungsprojekte eine Pauschalerstattung erhalten." (Europäische Kommission 2011.)

Ob diese Maßnahmen der EU-Kommission ausreichend sind, um das genannte Ziel zu erreichen, soll und kann hier nicht beurteilt werden. Aber die Beispiele zeigen treffend, um

welche konkreten Fragen es beim Plädoyer für einen niedrigschwelligen Zugang zu KMU-Förderprogrammen und eine wirksame Anreizsystematik geht.

7. Programmspezifische Beratungsstellen: Zusatznutzen zwischen Beratung, Service und Kontrolle

Die Wirksamkeit öffentlicher Beratungsförderprogramme wird häufig durch öffentliche Beratungsstellen unterstützt. Sie sind als ‚Anlaufstelle für das Programm XY', als ‚Starter Center', als ‚Projektträger' etc. in der Regel bei Kammern, Wirtschaftsförderungen, Förderbanken sowie bei in öffentlichem Eigentum oder unter öffentlicher Kontrolle stehenden Gesellschaften und Vereinen tätig. Als Multiplikatoren werben sie für die durch sie betreuten Beratungs- und Förderangebote. Als intermediäre Institutionen unterstützen sie Fördergeber, Unternehmen und Berater bei der effektiven Nutzung und effizienten Abwicklung der Förderprogramme.

Häufig haben solche programmspezifischen Beratungsstellen eine zentrale Rolle als regionale oder kommunale Schnittstelle zwischen EU, Bund und Land als Fördergeber und den Zielgruppen der Beratungs- und Förderangebote. Sie sind in vielen Fällen zwar nicht mit der endgültigen Bewilligung und der finanziellen Abwicklung der Förderung betraut, können aber häufig – unter bestimmten fördertechnischen Vorbehalten – eine faktische Bewilligung zusichern. Sie prüfen entsprechend im Vorfeld einer Beratung in einem persönlichen Gespräch mit dem Antragsteller vor allem, ob der Beratungsbedarf des KMU überhaupt förderfähig ist, ob das betreute Programm für diesen Beratungsbedarf in Frage kommt und ob alternative Programme zur Verfügung stehen, die vielleicht sogar besser geeignet sind, um den spezifischen Beratungsbedarf zu decken.

Der verantwortliche Fördergeber kann sich einerseits für eine solche, „regionalisierte" Form der Programmführung entscheiden. Andererseits steht ihm grundsätzlich auch immer die Option einer „zentralisierten" Abwicklung zur Verfügung. Dabei wird beispielsweise eine Behörde oder eine langeseigene Bank mit der Programmabwicklung beauftragt. Ein persönlicher Kontakt mit dem antragstellenden Unternehmen ist hierbei grundsätzlich nicht erforderlich. Es wäre allerdings voreilig, davon auszugehen, dass die beratungsintensivere, regionalisierte Variante aus Sicht der KMU stets vorzugswürdig ist. Natürlich investiert der Fördergeber hier stärker in die Programmführung und beauftragt regionale Partner mit Beratungs- und Service-Aufgaben, aber selbstverständlich auch mit einer gewissen Kontrollfunktion über den Umgang mit öffentlichen Mitteln; der Fördergeber sucht den Kontakt mit den Beratungskunden, wobei Fördergespräche der regionalen Partner in den antragstellenden Unternehmen selbst erwünscht sind. Aber alles das kostet den Unternehmer immer auch Zeit, die er möglicherweise lieber für andere Aufgaben verwendet hätte – über den Gesichtspunkt der Opportunitätskosten wurde an anderer Stelle dieses Beitrags bereits gesprochen.

Soweit also eine zusätzliche, regionale Beratungsstelle der unternehmensseitig angestrebten Beratungsförderung ‚vorgeschaltet' wird, muss diese für die Unternehmen einen spezifischen Nutzen und nicht nur zusätzlichen Aufwand bewirken. Ob dieser Zusatznutzen schon allein durch die Wahrnehmung von Serviceaufgaben bei der Antragstellung entsteht, ist fraglich. Denn bei „zentralisierten" Förderprogrammen ist es weithin üblich, dass das unternehmensseitig favorisierte Beratungsunternehmen diese Servicefunktion bei der Antragstellung übernimmt. Der spezifische Zusatznutzen einer regionalen Beratungsstelle muss also vor allem im Bereich der Beratung im Vorfeld der Beauftragung einer Unternehmensberatung liegen. (Deshalb wurde hier die Bezeichnung „Beratungsstelle" gewählt.)

Natürlich soll und kann dort nicht ein Teil der fachspezifischen Unternehmensberatung vorweggenommen werden. Es gibt allerdings ein paar Fragen und Probleme, die grundsätzlich unabhängig vom legitimen wirtschaftlichen Interesse der Unternehmensberater mit einer neutralen Beratungsstelle besprochen werden sollten. Solche Frage sind beispielsweise: Wie finde ich überhaupt einen geeigneten Berater auf dem äußerst unübersichtlichen Beratungsmarkt? Wird das Angebot, das mein Berater erstellt hat, den Problemen meines Unternehmens gerecht? Welche Handlungsmöglichkeiten sind vielleicht gar nicht berücksichtigt? Ist das Honorar angemessen? Ist die geplante Beratung eigentlich noch das richtige Mittel in einer finanziell höchst angespannten Unternehmenssituation oder zehrt sie voraussichtlich nur letzte Liquiditätsreserven auf?

Solche und andere Fragen sind nicht immer leicht zu beantworten. Mangelt es der Beratungsstelle hier aber an der

erforderlichen Kompetenz, ist der zusätzliche Aufwand, den der Unternehmer zwecks Beantragung der Beratungsförderung in regionalisierten Fördervarianten treiben muss, nur schwer zu rechtfertigen. Das Gefühl, gegängelt zu werden, stellt sich ein, Vertrauen geht verloren.

Vor großer Bedeutung ist deshalb eine hohe fachliche Kompetenz der Beratungsstellen. Die immer auch notwendigen Lenkungs- und Kontrollaufgaben zur Vermeidung von Missbrauch öffentlicher Mittel, zur Durchsetzung der Programmrichtlinien wie der geförderten „Beratungsphilosophie" müssen dabei offen kommuniziert werden. Es versteht sich von selbst, dass für solch eine fachlich anspruchsvolle und kommunikativ subtile Aufgabenstellung erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung stehen müssen. Eine hohe Personalkontinuität ist dabei sicher förderlich.

Beratung ist Vertrauenssache. Nicht umsonst wird von jedem Unternehmensberater erwartet, im Rahmen des abgeschlossenen Vertragsverhältnisses den Kundennutzen an die erste Stelle zu setzen und sich dabei als ein Treuhänder in fremden Vermögensangelegenheiten zu verstehen. Soweit es um Beratungsaufgaben gegenüber dem antragstellenden Unternehmen geht, kann von einer öffentlichen Beratungsstelle ein ähnliches Selbstverständnis erwartet werden – unbesehen der Tatsache, dass Kontrollaufgaben im Interesse des Fördergebers wahrgenommen werden.

Die Beraterinnen und Berater der hier beschriebenen Beratungsstellen stehen dabei in einem mehrfachen Loyalitätsverhältnis. Sie sind verantwortlich für eine sachgerechte Beratung der antragstellenden KMU. Sie haben eine Verantwortung für die durch den Fördergeber übertragenen Aufgaben. Sie stehen dabei in einem weisungsgebundenen Arbeitsverhältnis zum Träger der Beratungsstelle und haben hier oftmals auch noch weitere Aufgaben wahrzunehmen.

In der Ökonomik wird eine solche Konstellation häufig als sog. Prinzipal-Agent-Problem modelliert (vgl. dazu: Richter/Furobotn 2003: 30 f., 173 ff., 224 ff., 588 f., Langer 2004: 289 ff., Ripperger 2003: 64 ff.). In freier Übersetzung könnte man hier auch von einem Problem in der Leistungsempfänger-Leistungserbringer-Beziehung sprechen. Von typischen Prinzipal-Agent-Beziehungen wird beispielsweise bei Aktionären und dem Vorstand einer Aktiengesellschaft, bei Wählern und Abgeordneten, bei Parlament und Regierung, bei Unternehmern und ihren Beschäftigten, aber auch bei vorgesetzten und nachgeordneten Mitarbeitern gesprochen. Ein zentrales Problem der Kooperation ist dabei eine stets vorliegende Informationsasymmetrie. Der „Agent" (bzw. Leistungserbringer) verfügt u. a. in Bezug auf die konkrete Beschaffenheit von Problemen, seine Grenzleistungsfähigkeit und die Qualität der erbrachten Leistung über einen relevanten Informationsvorsprung gegenüber dem „Prinzipal" (bzw. Leistungsempfänger). Diese Informationsasymmetrie vor allem durch den Einsatz formeller Macht und detaillierter Kontrollmaßnahmen kompensieren zu wollen, würde zu prohibitiven Kosten führen. Von zentraler Bedeutung für die Produktivität einer solchen Kooperationsbeziehung ist deshalb der Bestand an „sozialem Kapital". Loyalität, Arbeitsethos, Verantwortungsbewusstsein, Führungskompetenz, gegenseitiges Vertrauen zwischen den Akteuren und vieles andere mehr müssen immer ein wirksames Gegengewicht zum legitimen Nutzen sein, den die beteiligten Akteure aus dem jeweiligen Kooperationsverhältnis ziehen wollen.

Auch die Leistungserbringung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Förderprogramm-spezifischen Beratungsstelle lässt sich als eine Prinzipal-Agent-Beziehung beschreiben. Sie sind dabei in dreifacher Hinsicht „Agenten" für jeweils unterschiedliche Typen von „Prinzipalen": den zuständigen Fördergeber als der programmverantwortlichen Institution, den eigenen Arbeitgeber und den verschiedenen „Kunden" (als fördertechnisch Letztbegünstigte). Alle drei sind Empfänger der Leistung der Beratungsstelle und haben ihr gegenüber starke Informationsdefizite über relevante Gesichtspunkte der Leistungserbringung. Trotz einer formal subordinierten Position gegenüber Fördergeber und Dienstherr stehen die Mitarbeiter der Beratungsstelle in Hinblick auf die Wahrnehmung ihrer Aufgaben und damit die Effektivität und Effizienz der entsprechenden Beratungsförderung in einer außerordentlich starken Position.

Diese Position wird noch gestärkt durch die Tatsache, dass die Interessen dieser drei „Prinzipale" nicht deckungsgleich sind. Dies kann auch gar nicht anders sein, denn auch partiell gleichgerichtete Interessen gehen immer einher mit institutionenspezifisch divergierenden Interessen anderer Art.

Typischerweise möchte der Fördergeber die lokale oder regionale Programmbetreuung in bester Qualität, aber zu möglichst geringen Kosten erhalten. Die Trägerinstitution der Beratungsstelle erwartet dagegen einen möglichst

hohen Deckungsbeitrag zu den zusätzlich aufgewandten Ressourcen und in vielen Fällen auch Impulse für die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts. Der Beratungskunde möchte – beispielsweise als Spin-off eines Forschungsinstitutes – bei der Standortsuche neutral informiert und entsprechend seiner Interessen beraten werden; die örtliche Wirtschaftsförderung als Träger der Beratungsstelle und Arbeitgeber der Förderberater unterhält aber möglicherweise ein nur gering ausgelastetes Technologie- und Gründerzentrum mit suboptimalen Arbeits- und Kooperationsbedingungen für einen solchen Beratungskunden und steht im kommunalen Wirtschaftsausschuss unter einem gewissen ‚politischen Vermietungsdruck'. Der Fördergeber möchte seine wirtschafts- und arbeitspolitischen Ziele und seine „Förderphilosophie" möglichst präzise umsetzen, der Beratungskunde hat aber grundsätzlich Interesse an einer großen Gestaltungsfreiheit im Rahmen einer geförderten Beratung.

All diese unterschiedlichen Interessen haben eine explizite oder implizite Anreizwirkung auf die beteiligten Akteure, sind damit Teil der komplexen Anreizsystematik eines Beratungsprogramms. Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Wenn hier von Anreizen gesprochen wird, sind ausschließlich legale Anreize gemeint; andere mag es im Einzelfall geben, sie spielen für die hier dargelegten, systematischen Überlegungen allerdings keine Rolle. Allerdings entfalten selbst unausgesprochene Erwartungen der beteiligten Akteure eine erhebliche Anreizwirkung.

Die Beratungsstellen stehen also vor der Herausforderung, zu allen ihren „Prinzipalen" Loyalitäten und Vertrauensverhältnisse aufzubauen – wohlgemerkt: bei divergierenden und sich möglicherweise sogar direkt widersprechenden expliziten und impliziten Anreizen. Sie sind nicht nur „Grenzgänger" zwischen öffentlichen Interessen und den privaten Bedarfen von Unternehmen, sondern vor allem auch „Boundary-spanners", Schnittstellenmanager in mehrseitigen Kooperations- und Loyalitätsbeziehungen und unter hochkomplexen Anreizbedingungen (vgl. dazu: Jostmeier/Hasselkuß 2011: 15, Keuken/Sassenbach 2010: 392 f.).

Damit wird deutlich, dass ein bloßer Appell an das Verantwortungsbewusstsein und die Loyalität der beratenden Akteure die Vielschichtigkeit der Anreizsystematik übersieht. Um ihren Aufgaben gerecht werden zu können, benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer programmspezifischen Beratungsstelle geeignete Bedingungen, unter denen sie eine ausreichende fachliche Sicherheit, aber vor allem auch das häufig nur schwer kommunizierbare implizite Wissen erwerben können, das sie für eine effektive und effiziente Ausgestaltung ihrer Beratungsaufgaben benötigen. Auch Zeitsouveränität ist hierfür ein entscheidender Faktor: als aktuell verfügbare Ressource wie als stabile Rahmenbedingung des Erfahrungslernens.

8. Von Programmcontrolling und -evaluierung zu einem partizipativ-reflexiven Monitoringkonzept

Die programmspezifische Anreizsystematik hat vielfältige Auswirkungen. Von herausragender Bedeutung sind dabei die förderpolitische Effektivität in Hinblick auf die intendierte Zielerreichung und die zielabhängige Effizienz mit einer möglichst Ressourcen schonenden Umsetzung.

Hierbei geht es u. a. um eine optimierte Hebelwirkung im Verhältnis von Fördermitteleinsatz zu volkswirtschaftlich wirksamem Beratungsumsatz. Auch wenn es vermutlich richtig ist, dass mehr KMU auf die Dienstleistungen von Unternehmensberaterinnen und -beratern zurückgreifen sollten, so wäre es doch ein Trugschluss zu glauben: je mehr KMU-Beratung, desto besser. Denn auch hier muss davon ausgegangen werden, dass der Grenznutzen einer Dienstleistung abnimmt – nicht nur im einzelnen Unternehmen, sondern auch für Branchen und Wirtschaftsräume. Dabei ist weniger eine quantitative Optimierung von KMU-Beratungen unter Vermeidung von Mitnahmeeffekten (bei Beratungen, die auch unabhängig von einer Förderung durchgeführt worden wären) von Bedeutung, sondern vorrangig, diese Beratungen auf bestimmte förderpolitische Ziele zu fokussieren.

Dabei sind nicht nur unmittelbar positive Folgen für diejenigen KMU intendiert, die eine geförderte Beratung nutzen, sondern vor allem auch mittelbare, positive externe Effekte auf Branchen, Märkte und Wirtschaftsräume – durch Stärkung ihrer Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zwecks Mehrung des gesamtwirtschaftlichen Nutzens. Allerdings verhindert die Knappheit öffentlicher Mittel vermutlich, dass KMU-Förderpolitik ihre gesamtwirtschaftliche Grenzproduktivität und den damit verbundenen potenziellen Wohlfahrtszuwachs ausschöpfen kann.

Das Ziel eines effizienten Ressourceneinsatzes bei KMU-Beratungsprogrammen sollte sich nicht nur auf den direkten Einsatz von Fördermitteln beziehen (dies wäre eine eher begrenzte, förderbürokratische Perspektive), sondern auch auf die begleitenden Transaktions- bzw. Opportunitätskosten, die bei Unternehmen, Beratern, Intermediären und Multiplikatoren anfallen.

Die hier ohne jeden Anspruch auf Vollständigkeit angedeuteten, vielfältigen und komplexen Folgen einer für Beratungsförderprogramme spezifischen Anreizsystematik verlangen offensichtlich nach einem wirksamen „Monitoring, das als Instrument der Feinsteuerung laufend erfolgt," und einer „Evaluierung" zur Beurteilung der (Zwischen-)Ergebnisse (vgl. zur Abgrenzung dieser Begriffe: Hauschildt/Salomo 2011: 338, 348). Auf die entsprechenden methodischen Probleme kann und soll hier nicht eingegangen werden.

Selbstverständlich ist – bei allen hier bekannten Schwierigkeiten – die Messung von Kennzahlen zur Abschätzung der spezifischen Effektivität und Effizienz von Beratungsförderprogrammen wichtig. Und auch die bei vielen Gelegenheiten immer wieder genutzten Best-Practice-Beispiele tun sicher gute Dienste. Aber es gilt auch: Aus Fehlern lernt man immer noch am besten.

Aber wie lernen auf Zusammenarbeit angewiesene Akteure mit nur partiell deckungsgleichen Interessen vor dem Hintergrund der hier geschilderten Anreizprobleme gemeinsam aus Fehlern? Gibt es dafür überhaupt eine realistische Chance? Ad hoc und entsprechend in einer eher sporadischen Form ist ein wirksamer kooperativer Lernprozess kaum zu erwarten, insbesondere wenn es nicht nur um die Korrektur einzelner Handlungen, sondern auch um die Infragestellung der hinter den Handlungen stehenden und diese prägenden Prinzipien und Werte geht. Ohne einen gleichzeitigen Prozess der wechselseitigen Vertrauensbildung zwischen den beteiligten Akteuren wird ein gemeinsamer Lernprozess kaum möglich sein. Nur auf einer breiten Vertrauensbasis wird sich ein offener fachlicher Austausch entwickeln können, der die Realität der Förder- und Beratungsdienstleistungen adäquat widerspiegelt und auch zu informellen Regeln, fehlerhaftem Handeln und – von wem auch immer – unerwünschten Entwicklungen im Beratungs- und Fördergeschehen vordringt.

Aus diesen Gründen scheint es eine Überlegung wert zu sein, programmbegleitend einen Monitoringprozess zu initiieren, der nicht nur Daten erfasst, auswertet, interpretiert und nachträglich bewertet, sondern die Zwischenergebnisse laufend den Verantwortlichen und allen übrigen Beteiligten zur Verfügung stellt. Dadurch würde die Möglichkeit geschaffen, die Programmumsetzung kontinuierlich sowohl den gemeinsamen Erfahrungen als auch möglicherweise veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Ansatzpunkte für ein solches reflexives Beratungsförderprogramm-Monitoring sind in einigen programmbegleitenden Strukturen und Arbeitsweisen durchaus schon angelegt. Man denke hier nur an die oben besprochenen programmspezifischen Beratungsstellen und entsprechende Beraterfortbildungen und -konferenzen.

Trotzdem benötigt das jeweilige programmspezifische Umfeld der hier vertretenen Auffassung nach einen institutionellen Wandel (zum Begriff des institutionellen Wandels vgl. insg. North 1992). Denn ein punktuell zwar durchaus beteiligungsorientiertes, insgesamt aber doch eher hierarchisch geprägtes Set institutioneller Instrumente zur Kontrolle des Einsatzes öffentlicher Mittel ist keine ausreichende Grundlage für ein partizipatives und reflexives Monitoringkonzept. Stattdessen ist an die Schaffung eines institutionellen Umfelds zu denken, das kollektives Handeln ermöglicht (vgl. insg. Olson 2004), das der kooperativen Bewirtschaftung eines auf die Unternehmensführung von KMU bezogenen Transformationsprozesses bei Nutzung teils individueller teils öffentlicher Ressourcen Raum gibt. Hierzu könnten auch Forschungsergebnisse zur sog. Allmende-Bewirtschaftung wichtige Hinweise geben (vgl. insg. Ostrom 1999).

9. Wechselseitige Investitionen in Vertrauen

Ein wie oben skizzierter institutioneller Wandel des Umfelds von KMU-Beratungsförderprogrammen trägt der Tatsache Rechnung, dass es sich bei der Beratung von kleinen und mittleren Unternehmen um ein sog. meritorisches Gut handelt: ein zwar grundsätzlich privates Dienstleistungsangebot, das allerdings aus volkswirtschaftlicher bzw. wirtschaftspolitischer Sicht nur suboptimal nachgefragt und dessen Bereitstellung und Nutzung deshalb von staatlicher Seite aus unterstützt wird (vgl. Gabler online). Ziel ist es dabei, für alle Beteiligten Win-win-Situationen zu schaffen: KMU verbessern durch die Nutzung von Bera-

tungsangeboten ihre Leistungsfähigkeit und Wettbewerbssituation, Beratungsunternehmen erfahren eine breitere und kontinuierlichere Nachfrage ihrer Angebote und die wirtschaftspolitisch Verantwortlichen bewirken die von ihnen präferierten gesamtwirtschaftlichen Strukturveränderungen durch eine optimierte Allokation von Management- und Unternehmensführungskompetenzen.

Die gezielte Schaffung einer Win-win-Situation bei der Umsetzung eines Beratungsförderprogramms benötigt ein kulturelles und institutionelles Umfeld, das nicht von Misstrauen und Kontrolle, sondern von Vertrauen, Kooperation und Partizipation geprägt ist und den Blick der Beteiligten auf die nur gemeinsam mögliche Zielerreichung fokussiert. Hier gibt es interessante Parallelen zur Arbeit innovativer Netzwerkstrukturen; mit Sicherheit sind viele der dort generierten Erfahrungen und Forschungsergebnisse auch im hier diskutierten Zusammenhang lehrreich (vgl. dazu u. a.: Loose/Sydow 1994: 160 ff., Duschek/Lerch/Sydow 2010: 125 ff.).

Aber es gibt auch Unterschiede: So ist die Kooperation zwischen den verschiedenen Akteuren im Kontext einer Beratungsförderung grundsätzlich nicht auf gleiche Dauer angelegt, sondern differiert von einer einzelnen Beratung bis hin zur gesamten Programmlaufzeit; die Zusammenarbeit zwischen so wichtigen Akteuren wie Programmverantwortlichen und Unternehmensberatern ist in vielen Fällen eher schwach gekoppelt; KMU – als die eigentliche Zielgruppe der gesamten Zusammenarbeit – sind vor und nach einer Beratung nicht unmittelbar einbezogen, sondern als potenzielle oder ehemalige „Beratungskunden“ in der gebotenen Breite nur mittelbar über Medien, Verbände, Unternehmensberater etc. ansprechbar.

Vor dem Hintergrund der Heterogenität und des Umfangs einer solchen „Programm-Community“ spielen monetäre und sanktionierende Anreize selbstverständlich eine wichtige Rolle. Auf Stärken und Schwächen solcher Anreizstrukturen und insbesondere die Notwendigkeit ihrer Konsistenz wurde in diesem Beitrag an verschiedenen Stellen hingewiesen. Im Kernbereich einer solchen Kooperation zwischen regelmäßig interagierenden Partnern kann allerdings davon ausgegangen werden, dass die beteiligten Akteure Bindungen aufbauen, die eine stärkere Verbindlichkeit aufweisen und eine bessere Kalkulierbarkeit sicherstellen, als dies eher monetär geprägte und sanktionierende Anreizstrukturen leisten können.

Solche Bindungen basieren stets auf Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Sie in wirtschaftlichen Interaktionen von vornherein vorauszusetzen, wäre naiv. Denn jedes wirtschaftliche Handeln ist kooperativ und konflikthaltig zugleich. Es strebt Kooperationsgewinne an, die in mal schwächer, mal stärker ausgeprägten, stets aber latent vorhandenen Verteilungskonflikten realisiert werden. Hier ist kein Platz für Vertrauensseligkeit. Vertrauen als Kooperationsbasis allerdings grundsätzlich auszuschließen, wäre bürokratisch. Wer glaubt, Vertrauen sei gut und Kontrolle stets besser, verfügt vermutlich über die dafür notwendigen Ressourcen, ohne sich um ihren effizienten Einsatz bemühen zu müssen. Wirksame Kontrollen und Sanktionen benötigen möglichst eindeutige und detaillierte Verträge oder Vorschriften, eine Voraussetzung, die in vielen Förder- und Beratungssituationen mit wechselnden Rahmenbedingungen überhaupt nicht sachgerecht und mit akzeptablem Aufwand realisiert werden kann. Faktisch handelt es sich hier – wie in vielen anderen Bereichen wirtschaftlichen Handelns auch – um in hohem Maße „unvollständige Verträge“ (vgl.: Homann/Suchanek 2005: 107 ff., Ripperger 2003: 32 f., Williamson 1990: 203). Solche Verträge und Vorschriften müssen relevante Fragen offen lassen. Denn die notwendigen Transaktionskosten ihrer annähernden „Vervollständigung“ stünden in keinem angemessenen Verhältnis zum dadurch realisierbaren Grenznutzen und auch nicht zu den möglichen Handlungsalternativen.

Die entscheidende Handlungsalternative ist hier die wechselseitige Investition in Vertrauen durch die beteiligten Akteure. Akteure mit Interesse an einer langfristigen Zusammenarbeit sind erfahrungsgemäß auch bereit, in diese Zusammenarbeit zu investieren. Mit anderen Worten: Sie wenden Ressourcen auf – in der Regel Zeit und/oder Geld –, die nicht unmittelbar zu mehr Ertrag führen, sondern sich erst im Laufe der Zusammenarbeit amortisieren, um auf längere Sicht ihre Kooperationsgewinne zu erhöhen.

Beispielsweise könnte ein Unternehmensberater überdurchschnittlich viel Zeit aufwenden, um sich auf die besonderen Aufgaben und Zielgruppen eines neuen Förderprogramms zu spezialisieren, indem er entsprechende Fortbildungen wahrnähme, Programmträger und öffentliche Beratungsstellen besuchte usw. Verbesserte sich hierdurch seine Fähigkeit zur Kundengewinnung und Beratung, erhöhten sich damit mittelfristig seine Umsätze, dann würde er sich in seiner Investitionsstrategie bestärkt fühlen und

diese bei anderen Gelegenheiten erneut verfolgen. Schon dies wäre in gewisser Weise nicht nur eine Investition in Know-how und Kontakte, sondern auch in Vertrauen. Denn aufseiten des hier beschriebenen Unternehmensberaters entstünde zunehmend Vertrauen in das programmspezifische Umfeld: Programmziele und -konditionen sprechen KMU in einem ausreichenden Maße an, die Programmabwicklung funktioniert ohne größere Reibungsverluste, kurz und gut: Man kann damit Kundenbedarfe decken und sein Geld verdienen.

Wechselseitige Investitionen in Vertrauen als Basis einer tragfähigen Kooperation zwischen den beteiligten Akteuren gehen jedoch weit darüber hinaus (vgl. Ripperger 2003: 77, 164 ff.). Erst wenn die riskante, da unter Unsicherheit stattfindende Investition unseres Unternehmensberaters durch eine ähnlich risikoreiche Vertrauensinvestition eines anderen Kooperationspartners beantwortet wird, kann hier von wechselseitigen Investitionen gesprochen werden. Zur Konkretisierung dieses Gedankens ein Beispiel: Die Vorleistung des Unternehmensberaters, mit der dieser um das Vertrauen in seine Kompetenz und Seriosität aufseiten einer Beratungsstelle geworben hat, beantwortet diese mit einer ebenfalls risikobehafteten Vorleistung, indem sie den Berater beispielsweise bei einem Unternehmen mit Beratungsbedarf ins Gespräch bringt oder zu einem ‚handverlesenen' Erfahrungsaustausch mit anderen Programmakteuren einlädt. Die risikobehaftete Vorleistung der Beratungsstelle besteht in diesem Falle darin, dass ihre Reputation beschädigt wird, wenn der Berater sich als nicht ausreichend fachkundig oder seriös herausstellt.

Die Logik einer wechselseitigen Investition in Vertrauen sollte damit deutlich geworden sein. Die Kunst einer solchen Investition besteht darin, in kleinen, der spezifischen Situation angemessenen Schritten ins Risiko zu gehen, sich – mit anderen Worten – bewusst und begrenzt in die Hand eines oder mehrerer Kooperationspartner zu begeben und diese dadurch herauszufordern, Ähnliches zu tun, also Vertrauen mit Vertrauen zu beantworten. Erste positive Erfahrungen ermutigen die Kooperationspartner zu größeren Investitionen – eine Entwicklung, die sich ‚aufschaukeln' kann zu einer breiten und tragfähigen Zusammenarbeit, die mit deutlich geringeren Transaktionskosten auskommt als eine Handlungsalternative, die im Wesentlichen auf formellen Absprachen und der Kontrolle ihrer Einhaltung beruht. Mit anderen Worten: Ohne ‚Sicherheiten' und hochspezifisch in eine bestimmte Aufgabe oder ein Geschäftsfeld zu investieren, schafft für den einzelnen Akteur starke Bindungen, nicht nur an die Aufgabe bzw. das Geschäftsfeld, sondern vor allem auch an die darin tätigen Akteure.

Damit hierbei keine einseitigen Abhängigkeiten entstehen, müssen solche risikobehafteten Vertrauensinvestitionen allerdings stets wechselseitig geschehen. Beispielsweise könnte dies beraterseitig in der Form öffentlich erklärter, spezifischer Selbstbindungen in Hinblick auf Beratungsqualität, Zuverlässigkeit, Integrität etc. geschehen. Eine entsprechende, komplementäre Selbstbindung aufseiten des Fördergebers könnte Dauer und Kontinuität der Verfügbarkeit von Fördermitteln und die Höhe der Förderkonditionen garantieren. Programmspezifische Multiplikatoren wiederum könnten sich verpflichten, durch den Einsatz unterschiedlicher öffentlichkeitswirksamer Instrumente für eine Resonanz zu sorgen, die sowohl das Erreichen der Förderziele als auch die Akquisetätigkeit der Unternehmensberater erheblich erleichtert. Anlauf- und Bewilligungsstellen wiederum könnten sich zu ‚Durchlaufzeiten' und Aufwandsminderungen für die Antragsteller verpflichten, die die Hürde der Opportunitätskosten weiter abzubauen helfen.

Solche Selbstverpflichtungen bekräftigen die Absicht der beteiligten Akteure, unter den gegebenen Rahmenbedingungen das ihnen Mögliche zu tun, um die zu dieser Verpflichtung gehörenden Aufgaben mit den darin beschriebenen Spezifikationen zu erfüllen, ohne dass es hier zu rechtsverbindlichen Vereinbarungen kommen müsste, die in solchen Kooperationen in vieler Hinsicht weder möglich noch sinnvoll wären. Dabei können Veränderungen der Rahmenbedingungen allerdings Probleme aufwerfen – auch wenn alle beteiligten Akteure wissen, dass die Rahmenbedingungen für die Schaffung und Umsetzung von Förderprogrammen politischen Entscheidungen und haushalts- wie personaltechnischen Zwängen unterliegen.

Veränderungen dieser Rahmenbedingungen erschweren die Einhaltung spezifischer Selbstverpflichtungen von Akteuren in einer Weise, dass die Gefahr des Reputationsverlustes gegenüber den Kooperationspartnern nicht auszuschließen ist. Auch ein solcher Reputationsverlust wäre schon eine spürbare Sanktion. Denn in einem solchen Fall ist immer mit Veränderungen im Kooperationsverhalten anderer Partner zu rechnen, da in einem solchen Vertrauensgleichgewicht der Verstoß gegen Selbstverpflichtungen

des einen die übrigen Beteiligten von der Einhaltung der ihrigen entbindet (vgl. grundlegend zur Entwicklung von Kooperationsverhältnissen Axelrod 2000: 3 ff., 97 ff.). Wie kann die Vertrauensbasis trotz dieser stets zu erwartenden Gefährdung der wechselseitigen Selbstverpflichtungen bei veränderten Rahmenbedingungen aufrechterhalten werden? Durch einen offenen Dialog mit allen Stakeholdern über Ursachen und Folgen solcher extern bewirkten Veränderungen und hierbei insb. auch über die verbliebenen und die neu entstandenen Handlungsspielräume. Umso besser, wenn ein solcher Dialog nicht nur ad hoc geführt wird, sondern in einen kontinuierlichen Kommunikations- und Kooperationsprozess eingebunden ist, der den legitimen Ansprüchen aller Stakeholder Rechnung trägt (vgl. zum Konzept des Stakeholder-Managements grundlegend: Freeman 1984, Freeman 2004, Donaldson/Preston 1995, Freeman e. a. 2007, Brink 2009).

Besser als die Metapher vom „Aufbau eines Beratungsnetzwerks“ trifft vielleicht die Vorstellung eines „Community-Buildings“ das, was hier zu leisten ist: Eine Gruppe von mit unterschiedlicher Intensität und Verbindlichkeit beteiligten Stakeholdern eines Beratungsförderprogramms, die selbstverständlich auch divergierende Interessen haben, schafft, pflegt und verändert eine Beratungsinfrastruktur, die über eine systematische Erarbeitung von Win-win-Situationen zu einer Erfüllung der programmspezifischen Förderziele führt.

Ein solcher Multi-Stakeholder-Dialog kann eine Basis sein, um das zunächst auf die interagierenden Personen beschränkte wechselseitige Vertrauen zu institutionalisieren und damit in gewissem Maße unabhängig zu machen von den jeweils beteiligten konkreten Akteuren. Institutionalisiertes Vertrauen in den Kern eines Kooperationszusammenhangs einzubauen, ist dabei eine anspruchsvolle Management-Aufgabe.

Ein hilfreiches Verfahren kann dabei das von Hirsch/Meyer (2005: 161 ff.) vorgeschlagene „Kooperationscontrolling auf der Basis von Vertrauenstreibern“ sein. Vertrauenstreiber sind hier: eine „geringe Ausprägung der Opportunismusgefahr“, die „Reputation des Kooperationspartners“ und die „Ähnlichkeit von Wertvorstellungen“ (170 ff.). „Zunächst sind Informationen über die Ausprägung der Opportunismusgefahr zu sammeln. Zeigt sich bereits auf Basis dieser Informationen, dass das Verhaltensrisiko nur gering ist (...), kann auf die Erfassung der weiteren Treiber verzichtet werden. Ist dies nicht der Fall, gilt es, zusätzlich Informationen über die Reputation des Interaktionspartners zu generieren. Ist der gewünschte Schwellenwert (zur Reduktion des Verhaltensrisikos, d. V.) noch nicht erreicht, ist darüber hinaus noch der Treiber Wertvorstellungen zu erfassen.“ (172 f.)

10. Schlussbemerkungen

Mit diesem Beitrag sollte deutlich gemacht werden, dass die Ausgestaltung und Umsetzung von KMU-Beratungsprogrammen zur Förderung betrieblicher Prozessinnovationen durch eine systematische Nutzung innovativer Analyse- und Steuerungsinstrumente optimiert werden kann; Instrumente, die im Kontext interaktions- und institutionenökonomischer Fragestellungen und der Forschungen über Stakeholder-Management, Netzwerk-Governance, Wertemanagement etc. diskutiert und erprobt werden.

Die wichtigsten der auf den vorangehenden Seiten im Hinblick auf die Förderung betrieblicher Prozessinnovationen diskutierten Ansatzpunkte zur Optimierung von KMU-Beratungsprogrammen sollen hier nun abschließend zusammengeführt werden – in übersichtlicher Form und der an dieser Stelle gebotenen Kürze:

- Die Anreizsystematik einer Beratungsförderung hat die Umsetzung der förderpolitischen Ziele zu unterstützen. Dafür ist ein hohes Maß an Konsistenz erforderlich, denn widersprüchliche Anreize führen die beteiligten Akteure in Dilemmasituationen, die nicht intendierte negative Handlungsfolgen nach sich ziehen können. Anreize im Rahmen der Feinsteuerung eines Förderprogramms dürfen die übergeordneten Förderziele nicht konterkarieren.

- Die Förderregularien müssen für alle beteiligten Akteure glaubhaft durchgesetzt werden, denn unter Wettbewerbsbedingungen ist die Einhaltung von Regeln für die Beteiligten nur bei allgemeiner Geltung nicht wettbewerbsverzerrend und damit rational.

- Beim Abbau ‚bürokratischer‘ Zugangshürden für KMU kann es nicht um den notwendigen Regeldurchsetzungsaufwand gehen, sondern vor allem um die Suchkosten sowie den Antrags- und Abrechnungsaufwand. Dabei ist es sinnvoll, die typischen Handlungs- und Reaktionsmuster von Un-

ternehmern und Geschäftsführern, die stets unter Unsicherheit und meist unter Zeitdruck entscheiden und handeln müssen, auch in der Anreizsystematik von Beratungsprogrammen zu berücksichtigen. Entsprechend sind für einen niedrigschwelligen Zugang zu einer öffentlich geförderten Unternehmensberatung – in ökonomischer Terminologie – die Transaktions- bzw. Opportunitätskosten des Beratungskunden systematisch zu verringern.

- Eine Programmkonkurrenz kann fruchtbar sein, soweit sie sich nicht auf Konditionen, sondern auf unterschiedliche Beratungskonzepte bezieht, z. B. in Hinblick auf die Bedeutung wirtschaftlicher Kooperation und Partizipation.

- Es erscheint lohnenswert, nach Möglichkeiten einer besseren Verknüpfung von KMU-Beratungsförderprogrammen zu suchen und verstärkt fachübergreifende „integrierte Beratungsansätze" zu entwickeln, deren Förderziele und -gegenstände in einem engen sachlichen Zusammenhang stehen.

- Die Förderung von Prozessinnovationen ist nach hier vertretener Auffassung in besonderer Weise geeignet, die Masse der kleinen und mittleren Unternehmen bei der strategischen Verbesserung ihrer Innovationsfähigkeit zu unterstützen.

- Auch für nicht innovationsspezifische Beratungsprogramme scheint es deshalb sinnvoll zu sein, die Entwicklung und Umsetzung von prozessfokussierten Innovationsstrategien systematisch in die Förderung einzubeziehen. Entsprechend könnten Beratungsaufgaben wie der „Erwerb strategischer Innovationskompetenz" bzw. die „Entwicklung einer unternehmensspezifischen Innovationsstrategie" in einer der Unternehmensgröße, der Marktpositionierung etc. angemessenen Form und in einem passenden Verhältnis zur Gesamtdauer der Beratung im ‚Pflichtenheft' einer KMU-Beratung verankert werden. Ein solcher „Beratungsbaustein Innovationsstrategie" könnte allerdings auch fakultativ ausgestaltet sein und durch eine angemessene Anzahl von zusätzlichen Beratungstagewerken gefördert werden.

- Bei der Weiterentwicklung von Innovations- bzw. Technologie-Förderprogrammen ist zu berücksichtigen, dass technologisch anspruchsvolle Produkt- und Dienstleistungsinnovationen und auch weitreichende Prozessinnovationen besser zu entwickeln bzw. umzusetzen sind, wenn von vornherein die eng damit zusammenhängenden Fragestellungen und Rahmenbedingungen aus den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung einbezogen werden. Entsprechende, förderfähige Beratungsbausteine sollten entwickelt und in die Förderprogramme integriert, vorhandene Ansätze in dieser Hinsicht optimiert werden.

- Die ‚Betriebskosten' eines Beratungsförderprogramms sind für alle beteiligten Akteure umso geringer, je stärker die Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Kooperationspartnern ist. Denn dort, wo arbeits- und wirtschaftspolitische Förderziele nicht auf der Basis von Vertrauensbeziehungen erreicht werden können, müssen Mittel zur Kontrolle und Sanktionierung eingesetzt werden. Programmverantwortliche sollten daher jede Gelegenheit nutzen, wechselseitige Investitionen in Vertrauensbeziehungen anzustoßen, um den Bestand an „sozialem Kapital" in der programmspezifischen Akteurskonstellation zu erhöhen.

- Soweit eine zusätzliche, regionale Beratungsstelle der unternehmensseitig angestrebten Beratungsförderung ‚vorgeschaltet' wird, muss diese für die Unternehmen einen spezifischen Nutzen und nicht nur zusätzlichen Aufwand bewirken. Von großer Bedeutung ist deshalb eine hohe fachliche Kompetenz der Beratungsstellen. Die immer auch notwendigen Lenkungs- und Kontrollaufgaben zur Vermeidung von Missbrauch öffentlicher Mittel, zur Durchsetzung der Programmrichtlinien wie der geförderten „Beratungsphilosophie" müssen dabei offen kommuniziert werden.

- Ein bloßer Appell an das Verantwortungsbewusstsein und die Loyalität der hier beratenden Akteure übersieht die Vielschichtigkeit der Anreizsystematik. Um ihren Aufgaben gerecht werden zu können, benötigen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer programmspezifischen Beratungsstelle geeignete Bedingungen, unter denen sie eine ausreichende fachliche Sicherheit, aber vor allem auch das häufig nur schwer kommunizierbare implizite Wissen erwerben können, das sie für eine effektive und effiziente Ausgestaltung ihrer Beratungsaufgaben benötigen. Auch Zeitsouveränität ist hierbei ein wichtiger Faktor: als aktuell verfügbare Ressource wie als stabile Rahmenbedingung des Erfahrungslernens.

- Ein effizienter Ressourceneinsatz sollte sich nicht nur auf den direkten Einsatz von Fördermitteln beziehen, sondern auch auf die begleitenden Transaktionskosten, die bei Unternehmen, Beratern, Intermediären und Multiplikatoren anfallen.

- Es ist eine Überlegung wert, programmbegleitend einen partizipativ und reflexiv strukturierten Monitoringprozess zu initiieren, der nicht nur quantitative Daten erfasst, auswertet und interpretiert, sondern auch qualitative Bewertungen der beteiligten Akteure aufnimmt und die Zwischenergebnisse den Verantwortlichen wie allen übrigen Beteiligten regelmäßig zur Verfügung stellt. Dadurch könnte die laufende Programmsteuerung kontinuierlich auf gemeinsamen Erfahrungen der beteiligten Akteure aufbauen und sich möglicherweise veränderten Rahmenbedingungen besser anpassen. Auf diese Weise könnte ein gemeinsamer Lernprozess entstehen, der auch die Voraussetzungen für einen Transfer programmspezifischer Erfahrungen verbessern würde. Nur auf einer breiten Vertrauensbasis der programmspezifischen Akteurskonstellation wird sich ein offener fachlicher Austausch entwickeln können, der die Realität der Förder- und Beratungsdienstleistungen adäquat widerspiegelt und auch zu informellen ‚Regeln', fehlerhaftem Handeln und unerwünschten Entwicklungen im Beratungs- und Fördergeschehen vordringt.

- Besser als die Metapher vom ‚Aufbau eines Beratungsnetzwerks' trifft vielleicht die Vorstellung eines ‚Community-Buildings' das, was hier zu leisten ist: Eine Gruppe von mit unterschiedlicher Intensität und Verbindlichkeit beteiligten Stakeholdern eines Beratungsförderprogramms, die selbstverständlich auch divergierende Interessen haben, schafft, pflegt und verändert eine Beratungsinfrastruktur, die über eine systematische Erarbeitung von Win-Win-Situationen zu einer Erfüllung der programmspezifischen Förderziele führt.

- Vor dem Hintergrund der Heterogenität und des Umfangs einer solchen ‚Programm-Community' spielen monetäre und sanktionierende Anreize selbstverständlich eine wichtige Rolle. Eine substituierende Handlungsalternative ist aber auch an dieser Stelle die wechselseitige Investition in Vertrauen durch die beteiligten Akteure, die aufgrund ihres Interesses an einer langfristigen Zusammenarbeit erfahrungsgemäß auch bereit sind, in eine solche Zusammenarbeit zu investieren.

- Ein Multi-Stakeholder-Dialog, der den legitimen Ansprüchen aller Stakeholder Rechnung trägt, kann eine Basis sein, um das zunächst auf die interagierenden Personen beschränkte wechselseitige Vertrauen zu institutionalisieren und damit in gewissem Maße unabhängig zu machen von den jeweils konkret beteiligten Akteuren. Institutionalisiertes Vertrauen im Kerngeschäft eines Kooperationszusammenhangs zu befördern, ist dabei eine anspruchsvolle Aufgabe des Programmmanagements.

Man darf vermutlich davon ausgehen, dass viele der hier dargelegten Überlegungen und Interaktionsformen auch in der Förder- und Beratungspraxis von KMU punktuell erprobt werden. Dies geschieht jedoch eher intuitiv als diskursiv und reflektiert, bleibt somit eine vereinzelte Erfahrung. Eine Systematisierung dieser Erfahrungen steht aus. Sie könnte am Beginn einer innovativen Strategie zur Weiterentwicklung der hier diskutierten Beratungsförderprogramme stehen.

11. Literatur

- **Aderhold, J. (2010):** Probleme mit der Unscheinbarkeit sozialer Innovationen in Wissenschaft und Gesellschaft. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.
- **Axelrod, R. (2000):** Die Evolution der Kooperation, München (Erstveröffentlichung 1984).
- **BMBF (Hg.) (2009):** Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009, Berlin; Stuttgart.
- **Braun-Thürmann, H./John, R. (2010):** Innovation: Realisierung und Indikator des sozialen Wandels. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.
- **Brink, A. (2009):** Normatives Stakeholder Management – Eine governancetheoretische Rekonstruktion. In: Wieland, J. (Hg.): CSR als Netzwerkgovernance – Theoretische Herausforderungen und praktische Antworten, Marburg.
- **Cywinski, R. (2010):** Betriebliche Weiterbildung und ihr Beitrag zur Förderung der Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen – eine kritisch-konstruktivistische Literaturanalyse. Unveröffentlichte Diplomarbeit am Institut für Berufs- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen.

- **Donaldson, T./Preston, L. E. (1995):** The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1, Jan. 1995.
- **Duschek, S./Lerch, F./Sydow, J. (2010):** Netzwerkberatung in Clustern. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, Ausgabe 2/2010, Wiesbaden.
- **Europäische Kommission (2011):** EU-Forschungs- und Innovationsförderung – sofortiger Bürokratieabbau für Forscher und KMU, Pressemitteilung v. 24. Januar 2011, Brüssel, abrufbar unter: http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/57&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en (03.05.2011).
- **Freeman, R. E. (1984):** Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston e.a.
- **Freeman, R. E. (2004):** The Stakeholder Approach Revisited. In: zfwu 3/2004, Mering.
- **Freeman, R. E./Harrison, J. S./Wicks, A. C. (2007):** Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success, New Haven & London.
- **Gabler Verlag (Hg.),** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Opportunitätskosten, online: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/6755/opportunitaetskosten-v6.html (08.02.2011).
- **Gabler Verlag (Hg.),** Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: meritorische Güter, online: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3357/meritorische-gueter-v7.html (12.04.2011).
- **G.I.B. mbH (Hg.) (2010):** Innovationsstrategien in mittelständischen Unternehmen. G.I.B.-INFO_extra, Bottrop.
- **Hauschildt, J./Salomo, S. (2011):** Innovationsmanagement (5. Auflage), München.
- **Hirsch, B./Meyer, M. (2005):** Kooperationscontrolling auf der Basis von Vertrauenstreibern. In: Homann, K./Koslowski, P./Lütge, C. (Hg.) (2005): Wirtschaftsethik der Globalisierung, Tübingen.
- **Homann, K./Suchanek, A. (2005):** Ökonomik. Eine Einführung, Tübingen.
- **Howaldt, J. (2010):** Soziale Innovationen haben eine hohe wirtschaftliche Relevanz. Interview in: G.I.B. mbH (Hg.): G.I.B.-INFO 2_10, Bottrop.
- **Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010):** Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.
- **Howaldt, J./Schwarz, M. (2010):** Soziale Innovation – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.
- **Jacobsen, H./Schallock, B. (Hg.) (2010):** Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements. Beiträge zur Ersten Tagung des Förderschwerpunkts des BMBF, 8. – 9. Oktober 2009, Berlin; Stuttgart.
- **Jensen, M. C./Meckling, W. H. (1994):** The Nature of Man. In: Journal of Applied Corporate Finance, V. 7, No. 2; abrufbar unter: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id5471# (03.05.2011).
- **Jostmeier, M./Hasselkuß, M. (2011):** „Wie werden Innovationen gemacht?“ Innovation als Arbeit. In: Sozialforschungsstelle Dortmund/Howaldt, J. (Hg.) (2011): Wissensarbeit im Innovationsprozess, Journal Arbeit – 10. Jg./Nr. 1 – Januar 2011, Münster.
- **Keuken, F./Sassenbach, U. (2010):** Welche Anknüpfungspunkte können partizipative Führungsstrukturen jenseits traditionellen Managements für Innovationsstrategien in KMU insbesondere im Hinblick auf einen breitenwirksamen Innovationstransfer bieten? In: Jacobsen, H./Schallock, B. (Hg.) (2010).
- **Keynes, J. M. (2009):** Allgemeine Theorie der Beschäftigung, des Zinses und des Geldes. Übersetzung von Fritz Waeger; elfte, erneut verbesserte Auflage; Berlin (Erstveröffentlichung 1936).
- **Kirner, E./Som, O./Dreher, C./Wiesenmaier, V. (2006):** Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess, Karlsruhe.
- **Kurz, C. (2011):** Zwischenruf: Innovationsarbeit als Handlungsfeld kollektiver Interessenvertretung. In: Sozialforschungsstelle Dortmund/Howaldt, J. (Hg.) (2011): Wissensarbeit im Innovationsprozess, Journal Arbeit – 10. Jg./ Nr. 1 – Januar 2011, Münster.
- **Langer, A. (2004):** Professionsökonomik, Verträge und Vertrauen. Zur Mikrofundierung professioneller Dienstleistungen durch die Agenturtheorie am Beispiel der sozialen Arbeit. In: zfwu 3/2004, Mering.
- **Loose, A./Sydow, J. (1994):** Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.) (1994): Management interorganisationaler Beziehungen, Opladen.
- **North, D. C. (1992):** Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen (Erstveröffentlichung 1990).
- **Olson, M. (2004):** Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen (Erstveröffentlichung 1965).
- **Ostrom, E. (1999):** Die Verfassung der Allmende, Tübingen (Erstveröffentlichung 1990).

- **Rammert, W. (2010):** Die Innovationen der Gesellschaft. In: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Paradigma, Wiesbaden.
- **Richter, R./Furobotn, E. (2003):** Neue Institutionenökonomik, Tübingen (Erstveröffentlichung 1996).
- **Ripperger, T. (2003):** Ökonomik des Vertrauens, Tübingen (Erstveröffentlichung 1998).
- **Schimank, U. (2005):** Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden.
- **Schnebel, E./Bienert, M. A. (2005):** Zur ökonomischen Rolle von Werten in internationalen Unternehmen. In: Homann, K./Koslowski, P./Lütge, C. (Hg.) (2005): Wirtschaftsethik der Globalisierung, Tübingen.
- **Williamson, O. E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen (Erstveröffentlichung 1985).

Impressum

Herausgeber
G.I.B. – Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Telefon: 02041 767-0
Telefax: 02041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de

Redaktion
G.I.B.:
Robert Cywinski
Dr. Friedhelm Keuken
Manfred Keuler
Dr. Ulrich Sassenbach

TU Dortmund Sozialforschungsstelle:
Marie Brämer
Jürgen Schultze

Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V. Köln:
Dr. Achim Loose

Gestaltung
Andrea Bosch

Zur einfacheren Lesbarkeit wird
in diesen G.I.B.-Arbeitspapieren
darauf verzichtet, stets männliche
und weibliche Schreibformen
zu verwenden. Wenn nicht anders
kenntlich gemacht, sind jeweils
beide Geschlechter gemeint.

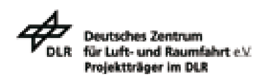
ISBN-Nr. 978-3-920177-42-7

Dezember 2011












G.I.B.
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung mbH
Im Blankenfeld 4
46238 Bottrop
Tel.: 02041 767-0
Fax: 02041 767-299
E-Mail: mail@gib.nrw.de
Internet: www.gib.nrw.de